



# Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes

Ghassane Hadjar

## ► To cite this version:

Ghassane Hadjar. Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 2014. Français. <NNT : 2014NICE0027>. <tel-01318137>

**HAL Id: tel-01318137**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01318137>**

Submitted on 19 May 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
Groupe de Recherche en Management (GRM EA 4711)

***Le partenariat public-privé : transfert de connaissances  
managériales et apprentissage  
Cas d'entreprises publiques algériennes***

**Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

**Ghassane HADJAR**

Le 26 novembre 2014, devant le jury composé de :

**Monsieur Christophe ELIE-DIT-COSAQUE**, Professeur des Universités, Université de Lorraine, (ISAM-IAE de Nancy).

**Madame Irène GEORGESCU**, Professeur des Universités, Université de Montpellier, (UM1) (ISEM), (Rapporteur).

**Madame Laurence SAGLIETTO**, Maître de Conférences-HDR, Université de Nice-Sophia Antipolis.

**Madame Delphine Van HOOREBEKE**, Maître de Conférences-HDR, Université du Sud Toulon Var (Rapporteur).

**Monsieur Ammar GUESMI**, Maître de Conférences-HDR, Université de Nice-Sophia Antipolis, Faculté de Droit et Sciences Politiques (Co-directeur de thèse).

**Madame Djamila ELIDRISSI**, Maître de Conférences-HDR, Université de Nice-Sophia Antipolis, IAE de Nice (Directrice de thèse).

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

*A mes parents*  
*A mon épouse.*

## Remerciements :

Sans l'aide de différentes personnes, cette thèse de doctorat n'aurait jamais vu le jour. Ma gratitude et ma reconnaissance vont donc à ces personnes pour leur soutien inconditionnel durant ces années de recherche.

Mes remerciements vont, tout d'abord, à ma Directrice de thèse, Madame Djamila ELIDRISSI, Maître de conférences à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, pour ses conseils, ses orientations, sa patience et sa générosité. Sans votre soutien, Madame, votre encouragement et votre disponibilité, ce travail n'aurait pas pu arriver à terme. Je ne cesserai jamais de vous remercier.

Je tiens vivement à remercier aussi mon co-directeur de thèse, Monsieur Ammar GUESMI, Maître de conférences à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, pour son aide, sa présence et ses encouragements ainsi que ses orientations durant tout mon cursus universitaire à Nice. C'est grâce à votre soutien, cher Monsieur, votre écoute ainsi qu'au temps précieux que vous m'avez accordé que j'ai pu réaliser cette recherche doctorale. J'apprécie vos qualités humaines.

Je tiens à remercier, Madame Irène GEORGESCU, Professeur des Universités, à l'Université de Montpellier et Madame Delphine VAN HOOREBEKE, Maître de Conférences, à l'Université du Sud Toulon Var pour avoir voulu examiner ce travail. Je souhaite également remercier, Monsieur Christophe ELIE-DIT-COSAQUE, Professeur des Universités, ISAM-IAE de Nancy, à l'Université de Lorraine et Madame Laurence SAGLIETTO, Maître de Conférences, à l'Université de Nice-Sophia Antipolis d'avoir accepté de participer au jury de soutenance. Votre présence m'honore.

J'adresse également mes sincères remerciements à mes adorables parents, pour leur fidèle encouragement et soutien inlassable ainsi que pour leur inépuisable patience tout au long de ma vie. Vous m'avez transmis les meilleures valeurs et vous m'avez accompagné dans tout mon parcours.

Chère et formidable épouse, je tiens tout particulièrement à te dire merci beaucoup pour ton soutien et ta patience. Tes encouragements étaient considérables.

Mes remerciements vont également à mon adorable sœur et son époux ainsi qu'à mon petit frère pour leur présence et leur contribution. Mes beaux-parents, vous trouvez ici mes sincères remerciements pour votre soutien et vos conseils.

En dernier lieu, je souhaite remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser les enquêtes de recherche et les entretiens avec les dirigeants.

Enfin, je n'oublierai jamais, mon laboratoire de recherche, le GRM et le soutien moral de mes proches et de mes ami(e)s.

## Sommaire :

Sommaire :	iv
Introduction générale :	7
Première partie : le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature	20
Premier chapitre. Le partenariat public-privé : une relation de coopération	21
Section 1. Concept, fondements théoriques et modalités des partenariats public-privé :	21
1. Une proposition de définition du PPP entre l'ampleur du concept et son utilisation :	22
2. Les approches théoriques classiques justifiant les partenariats :	27
Section 2. Typologie des PPP et les acteurs impliqués :	38
1. Typologie des partenariats public-privé :	39
2. Les acteurs du partenariat public-privé :	50
2.1. L'Etat : Rôles et objectifs	51
2.2. Le partenaire privé : Rôles et objectifs	57
Conclusion du premier chapitre :	60
Deuxième chapitre. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé	62
Section 1. La connaissance, son processus d'intégration et de création : une base explicative des connaissances managériales	63
1. Les origines théoriques de l'approche fondée sur les connaissances :	63
2. La connaissance : entre les liens et les frontières	65
3. Les caractéristiques et dimensions des connaissances :	74
4. Les conditions permettant la création de la connaissance organisationnelle :	86
4.1. L'intention :	86
Section 2 : Transfert de connaissances et apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération	90
1. Le transfert de connaissances : Concepts et spécificités	91
2. Les étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances ou le modèle de Szulanski, G. (1996) :	96
3. Les outils de transfert de connaissances : les mécanismes au vu de la littérature	100
4. La coopération comme une stratégie d'accès aux ressources :	104
5. Le transfert de connaissances inter-organisationnel : Les conditions organisationnelles	106
6. La capacité d'absorption : un critère important pour le transfert de connaissance	111

7. Synthèse :.....	119
Conclusion du deuxième chapitre :.....	121
Conclusion de la première partie : .....	122
Deuxième partie : Etude empirique du transfert des connaissances dans le cadre des PPP...125	
Chapitre troisième. Méthodologie et démarche générale de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas.....	126
Section 1. Cheminement de la recherche : .....	127
1. Posture générale de la recherche :.....	127
2. Une méthodologie qualitative :.....	136
3. L'échantillonnage théorique : .....	141
4. Modalité et recueil des données : présentation des méthodes adoptées.....	143
5. Synthèse :.....	148
Section 2. Analyse, traitement des données et présentation des cas : .....	150
1. L'analyse des données qualitatives :.....	150
2. Analyse et élaboration des résultats : explications et modalités.....	156
3. Validité et Fiabilité : test du construit et résultats de la recherche .....	159
4. Présentation des cas :.....	162
4.1. Présentation du cas pilote. Un partenariat public-privé entre SEAAAL et SUEZ Environnement : un contrat de management, une première en Algérie .....	162
4.2. Présentation du deuxième cas de partenariat public-privé : Entre SGSIA et ADPM. ....	170
4.3. Présentation du troisième cas de partenariat entre l'EMA et la RATP Dev : RATP EL-Djazair.....	174
Conclusion du troisième chapitre :.....	177
Chapitre quatrième : résultats et analyses de la recherche .....	179
Section 1. Analyse et présentation des résultats des cas retenus : .....	179
1. Protocole d'analyse :.....	179
2. Le premier cas : présentation des résultats du cas pilote entre les entreprises SEAAAL et SUEZ Environnement .....	185
3. Présentation des résultats du deuxième cas : le contrat de gestion entre SGSIA et ADPM .....	201
4. Présentation des résultats du troisième cas : le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion de la ligne 1 du Métro d'Alger entre EMA et RATP Dev.....	210
Conclusion : .....	220
Section 2 : Interprétations sur le processus de transfert de connaissances managériales et évaluation.....	221
1. Le constat :.....	221
2. Analyse des dimensions et interprétation : confrontation théorique et empirique .....	225

3. Conditions organisationnelles : relations partenariales dans le processus de transfert de connaissances.....	240
4. Impact du processus de transfert de connaissances : une proposition d'évaluation de son efficacité .....	245
5. Synthèse et confrontation entre concepts et critères théoriques et empiriques .....	253
Conclusion du quatrième chapitre : .....	256
Conclusion de la deuxième partie : .....	257
Conclusion Générale : .....	258
Bibliographie : .....	269
Liste des tableaux : .....	302
Liste des schémas : .....	304
Table des matières.....	305



## Introduction générale :

*« Les entreprises publiques sont à la fois un paravent pour l'Etat et son meilleur outil pour convoler en partenariat avec le secteur privé. Le partenariat public-privé trouve sa raison d'être à travers cette nouvelle impulsion ».*

Lotoy Ilango-Banga, J.P. (2012 : 149).

### 1. Le contexte de la recherche :

L'environnement économique de l'Algérie a toujours été marqué par une forte présence et prédominance des entreprises publiques de grande taille ayant un caractère stratégique et économique permettant à l'Etat de garder la mainmise sur ses entreprises afin de préserver son patrimoine. Cette situation s'explique aussi par son orientation passée socialiste et sa politique d'industrialisation menée après son indépendance en 1962<sup>1</sup>. Cependant, l'Etat consent en même temps à renforcer la gestion de ses entreprises par le recours à des méthodes relevant de partenariats public-privé (PPP) souvent avec des entreprises de renommée internationale afin de tirer parti des avantages accompagnant le développement de projets.

En Algérie, les PPP sont à la mode, mais leur cadre juridique est toujours en cours de construction. Beaussé, N. & Gonnet, M. (2012 : 12) soulignent, que : *« l'Algérie ne possède pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP, ceux-ci sont donc régis par le code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité »*. Dans le cadre de cette situation, des mesures ont été prises par la Loi de finance complémentaire de 2009 concernant les investissements directs étrangers (IDE) obligeant ces derniers à être associés avec des partenaires locaux résidents<sup>2</sup>, c'est-à-dire, que le partenaire local détient une majorité de 51% du capital contre 49% du capital pour le partenaire étranger (Guesmi, A. & Guesmi, A. 2011). Cette option a été privilégiée afin de faire face d'une part à la croissance économique et la concurrence des entreprises, et d'autre part, à la satisfaction de la population exigeante en termes de services publics de qualité et d'une infrastructure moderne.

Les PPP sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante entre le secteur étatique et les investissements étrangers après la vague de privatisations qui a touché

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur l'orientation économique des entreprises en Algérie, voir Benissad, M.H. (2004).

<sup>2</sup> Règlement n°09-06 du 26 octobre 2009 portant sur le partenariat et la balance en devise concernant les IDE, JORA n° 76 du 29 décembre 2009.

ce pays dans les années 1990<sup>3</sup>. Ce recours aux PPP est relativement récent, sachant, que les premiers contrats de ce type se limitent principalement au management d'un service public en relation avec une entreprise publique mère sans pour autant avoir tout un arsenal législatif spécial. En effet, « *les premiers PPP en Algérie, datant de 2006, concernent le management des services publics d'eau et d'assainissement avec Suez Environnement, mais aussi le management de l'aéroport avec ADPM, la gestion du métro d'Alger avec RATP Dev depuis 2011, ou encore la gestion hôtelière avec le groupe Accor* »<sup>4</sup>. Au regard de ces modèles, nous avons choisi trois cas de PPP qui nous semblent pertinents dans une démarche exploratoire<sup>5</sup>. Ces cas sont tous des partenariats d'entreprises publiques algériennes de service public avec leurs homologues étrangers, à savoir : l'entreprise SEAAL et SUEZ Environnement, l'entreprise SGSIA et ADPM, l'entreprise EMA et RATP Dev. Dans cette optique, nous avons choisi le premier cas, le contrat de management entre l'entreprise SEAAL et SUEZ Environnement comme un cas pilote<sup>6</sup>. Ce choix s'explique, car il est le premier cas de type PPP en Algérie d'une part, et d'autre part, il représente pour nous par son processus de transfert de connaissances managériales très avancé, une découverte réelle et riche d'informations pour la compréhension de ce phénomène. Ensuite, comme deuxième cas, nous avons choisi le contrat de gestion entre SGSIA et ADPM afin de décrire et comprendre ainsi qu'interpréter la réalité vécue à travers les cadres locaux en contact quotidien avec les expatriés dans le cadre du transfert de connaissances managériales dans les relations de coopération. Enfin, nous avons choisi un troisième cas de partenariat qui constitue une première en Algérie car il est basé sur un contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion. Ce contrat a abouti à la création d'une filiale ayant le statut de société par action du droit algérien entre l'entreprise EMA et RATP Dev appelée « *RATP El-Djazair ou RATP Dz* ». Ainsi, pour se forger une idée plus détaillée sur ce processus de transfert de connaissances, nous avons souhaité donner plus d'éclairage sur ces contrats de management en Algérie.

---

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur la privatisation en Algérie, voir Sadi, N.E. (2006).

<sup>4</sup> Rabhi Meziane, (2003), Le partenariat public-privé au menu, *Liberté Algérie, Quotidien national d'information* le 31 mars. [www.liberte-algerie.com](http://www.liberte-algerie.com).

<sup>5</sup> La nouveauté de ces types de PPP en Algérie ne permet pas de choisir un grand nombre de cas.

<sup>6</sup> Le cas pilote dans une démarche de cas multiple est vivement conseillé dans la littérature.

### **1.1.Le contrat de management en Algérie :**

Le contrat de management<sup>7</sup> est principalement lié à une entité publique en Algérie. Selon le code civil algérien : « *c'est un contrat par lequel un partenaire qui jouit d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer, au nom et pour le compte d'une entreprise publique économique ou d'une société mixte, moyennant rémunération, tout ou partie du patrimoine de cette dernière, en y apportant son label, selon ses normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente* »<sup>8</sup>. Par ailleurs, dans ce contrat de management, le choix est plus restreint qu'avec une entreprise publique ou une entreprise mixte et cela s'explique par la possibilité de bénéficier d'opportunités de coopération avec un partenaire souvent étranger ayant une réputation internationale. En effet, le contrat de gestion se caractérise d'une part par sa courte durée qui varie de 3 à 5 ans, et d'autre part, par une limitation des responsabilités et pouvoirs accordés au partenaire privé. Son objectif fondamental est l'amélioration et la modernisation des services publics ainsi que le transfert des pratiques managériales aux cadres publics. Ce type de montage contractuel vise à renforcer les performances et la rentabilité de l'entreprise publique (Marin, P. 2009).

### **2. Objet et intérêt de la recherche :**

Nous avons emprunté cette voie de recherche suite au manque de littérature sur le transfert de connaissances managériales et l'apprentissage organisationnel dans un cadre spécifique qui est le partenariat public-privé (PPP). En effet, notre recherche doctorale sous le thème « *partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage* » se limite à un contexte où le type de PPP est uniquement réalisé entre entreprises publiques algériennes et leurs homologues étrangers. Nous avons choisi de nous intéresser aux connaissances managériales, car très peu de recherches à notre connaissance évoquent cette question dans ce cadre de coopérations interentreprises. La plupart des études s'intéressent aux compétences et connaissances technologiques dans les co-entreprises ou les *Joint-ventures*, dans les alliances stratégiques, et de façon plus générale entre concurrents. Le choix pour cette recherche vise à combler partiellement ce manque dans le cadre d'un projet de PPP

---

<sup>7</sup> Pour plus de détails sur le contrat de management, voir la typologie des PPP, p. 41.

<sup>8</sup> Pour plus de détails, voir le code civil algérien : le Chapitre 1bis-section 1 « *Du contrat de management* ». Certaines dispositions du Code Civil sont modifiées et complétées par la Loi n°. 07-05 du 13 mai 2007 (J.O.R.A., N°.31, pp.3-5). Disponible sur le lien web [<http://www.scribd.com/doc/6001144/Code-civil-algérien>]. La Loi modificative est aussi disponible sur le site [<http://www.droit.mjustice.dz/legisl.fr> de 06 au juil. 08 code civil modifié, 07.pdf].

où le transfert de connaissances managériales est considéré comme l'un des principaux objectifs pour le partenaire public.

L'objet de cette thèse se focalise donc sur le *partenaire public* et plus particulièrement sur les cadres managers des entreprises publiques algériennes de services publics choisis dans le cadre d'un projet en PPP pour le transfert de connaissances managériales. Autrement dit, il s'agit du groupe de managers récepteurs de connaissances. Dans ce type de projet, ces cadres considérés comme des top-managers, sont en contact quotidien lors du processus de transfert de connaissances managériales avec les cadres managers expatriés, notamment lors de l'accomplissement des tâches quotidiennes. Ce choix porte aussi sur le transfert de connaissances managériales qui sont liées aux connaissances techniques dans le même projet. Il ne s'agit donc pas de voir comment l'entreprise étrangère transfère les connaissances managériales à l'entreprise publique algérienne, mais de décrire et comprendre comment s'opère ce transfert pour cette dernière et particulièrement pour le groupe de managers locaux. Il s'agit donc d'apprécier la capacité d'absorption de connaissances dès le début du processus de transfert jusqu'à son intégration et utilisation au sein de l'organisation. De ce fait, ces acteurs récepteurs de la connaissance deviennent à leur tour émetteurs de connaissances vis-à-vis de leurs collaborateurs et équipes de travail. Cette étape vise donc à comprendre ce phénomène du transfert et ses retombées sur l'organisation réceptrice en adoptant une approche basée sur la capacité d'absorption du récepteur (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002) et la capacité d'émission de l'émetteur (Cabrera, E. 2003 ; Minbaeva, D.B. & Michailova, S. 2004 ; Narteh, B. 2008). Autrement dit, les résultats du transfert sont fonction de la capacité du partenaire public à acquérir ces connaissances et à les intégrer dans son organisation et de les utiliser. Dans cette optique, le processus du transfert est lié à l'émetteur de la connaissance qui constitue aussi un acteur indissociable dans notre étude. La réussite du transfert de connaissances est également fonction de la volonté de ce dernier de codifier et de faciliter la transmission de ses connaissances dans une relation de coopération qui est considérée comme un moyen important de transfert de connaissances pour les partenaires.

## **2.1. La coopération un moyen de transfert de connaissances :**

L'analyse des coopérations repose sur une complémentarité des actifs mise en avant par Teece, D.J. (1986) à l'aide du concept de ressources complémentaires. Cette démarche s'inscrit en effet en management stratégique. Elle se propose de dépasser la réflexion de nature traditionnelle basée principalement sur l'analyse de l'environnement et de construire

une analyse sur l'avantage concurrentiel basée sur les ressources et compétences propres à l'entreprise (Barney, J. 1991). D'ailleurs plusieurs auteurs comme Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), Hamel, G. (1991), Verdin, P.J. & Williamson, O.E. (1994) soulignent que la coopération peut permettre à l'entreprise d'acquérir des ressources qui lui font défaut généralement et elle contribue ainsi au transfert des connaissances tacites. Selon Ression, F. & Leriche, S. (2008 : 40) « *la connaissance tacite est une connaissance personnelle, qui réside dans la tête de l'individu et qui ne peut pas toujours être articulée sous forme codée ; elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède ; non tangible, elle peut être difficile...* ». Les connaissances managériales font partie des connaissances tacites. Cette approche en matière de ressources et compétences peut être considérée comme une voie de succès pour une entreprise ou une source de conflits.

Selon Monateri, J.C. & Ruffieux, B. (1996) : « *les coopérations interentreprises traduisent la nécessité d'accéder à des ressources non possédées, ou non développées en interne. En particulier, la coopération permet de contourner l'imperfection, voire l'inexistence des marchés correspondant soit à des ressources fortement spécifiques, de nature tacite, voire immatérielles, soit à des compétences collectives ou organisationnelles. La coopération représente donc un moyen adopté par de nombreuses entreprises pour accéder aux ressources du partenaire dans le but de renforcer et de développer son propre pôle de compétences* ». Le choix de la coopération se fait dans cette optique pour renforcer la position des entreprises par rapport à ses concurrents d'une part, et d'autre part, pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances clés afin de construire un avantage concurrentiel.

La coopération est présentée jusqu'à présent, par ces auteurs cités, comme un mode particulièrement favorable à l'apprentissage étant donné que les connaissances et les compétences des partenaires sont partiellement similaires. Ce raisonnement est souvent lié à des coopérations de types : alliances stratégiques ou des joint-ventures entre concurrents. Cependant, il est intéressant dans le cadre de notre recherche doctorale, d'appliquer cette logique à d'autres modes de coopérations entre entreprises non concurrentes, voire asymétriques<sup>9</sup>. En fait, malgré le caractère spécifique de ces montages contractuels souvent complexes, les PPP partagent souvent avec d'autres types de coopération les mêmes mécanismes, caractéristiques et conditions organisationnelles du processus du transfert de connaissances. Il existe en effet des traits communs entre les diverses formes de coopérations, mais chacune a une stratégie à suivre selon les attentes et préoccupations propre à chaque

---

<sup>9</sup> Cette asymétrie s'explique par l'écart dans la nature des connaissances et compétences de chaque partenaire.

projet. Les particularités de chaque type de coopération proviennent notamment de leur contexte, des clauses contractuelles, du processus de négociation et des objectifs visés ainsi que de la stratégie empruntée par chaque partenaire. Ici, les attentes des partenaires vis-à-vis de l'acquisition de connaissances et compétences sont différentes comme c'est le cas pour une entreprise publique en relation de PPP avec une entreprise étrangère lorsqu'elle cherche à acquérir et/ou développer de nouvelles connaissances comme les connaissances managériales.

### **3. L'objet du transfert : les connaissances managériales**

Les connaissances managériales, appelées aussi les connaissances en management de manière générale touchent l'ensemble des activités au sein d'une entreprise. Elles s'appliquent à tous les niveaux (individuel, collectif, organisationnel, voire même inter-organisationnel, mais aussi au niveau fonctionnel, opérationnel et culturel, notamment lors des coopérations...) dans différents domaines sans pour autant que ces connaissances soient spécifiques à une technologie, à une activité ou à une composante quelconque. En fait, selon Rolland, N. (2001 : 85) les connaissances en management « *portent sur l'ensemble de l'organisation et permettent à celle-ci de se structurer et de fonctionner, de déployer de nouvelles ressources et de développer des stratégies adaptées* ». Le développement d'une entreprise dans ce sens n'est applicable que si elle possède un capital riche en ressources. De plus, ces mêmes connaissances sont aussi recherchées par les entreprises afin de faire face à une concurrence et des environnements troublants (Mintzberg, H. 1989) mais aussi lors de situations de coopération (Monateri, J.C. & Ruffieux, B. 1996). La revue de littérature montre que si les connaissances technologiques et scientifiques sont fortement privilégiées par les entreprises dans le cadre des coopérations, les connaissances managériales sont aussi importantes.

Le recours aux PPP s'inscrit dans la logique de recherche de nouvelles capacités managériales que l'Algérie vient de choisir pour ses entreprises publiques,<sup>10</sup> compte tenu de ces projets de partenariats, afin de renforcer leurs capacités managériales. Ces approches sont adaptées dans le cadre de notre thèse car le transfert de ces connaissances ou de savoirs n'est pas issu d'un environnement général mais est le fruit d'un projet de partenariat et plus particulièrement avec leurs homologues étrangers. Par ailleurs, il est à souligner que le coût pour développer des connaissances stratégiques est très élevé pour les entreprises. Ceci explique donc pourquoi ces entreprises s'orientent vers la coopération avec des entreprises possédant des connaissances stratégiques (Badaracco, J.L. 1991) au contact desquelles elles peuvent acquérir et intégrer

---

<sup>10</sup> En Algérie, les dix premières entreprises stratégiques sont étatiques.

des connaissances managériales nouvelles et/ou à développer. Il convient toutefois, de préciser que ces connaissances managériales sont intimement liées aux connaissances techniques. C'est pourquoi nous ne pouvons les exclure totalement de notre étude, car elles coexistent avec les connaissances managériales dans les trois projets de PPP étudiés.

#### **4. Démarche vers le terrain :**

Nous avons souhaité comprendre ce phénomène par le questionnement du « *comment se fait* » le transfert de connaissances managériales issues d'un projet de PPP. Cela constitue, pour nous, une problématique complexe soulevant des difficultés d'ordre théorique, mais aussi méthodologique. De ce fait, nous tenons à souligner que cette recherche doctorale se focalise uniquement sur la stratégie adoptée par le partenaire public face au besoin d'acquisitions de ces connaissances dans un objectif de fournir un service public de qualité et ainsi avoir une autonomie managériale après l'achèvement du contrat. Le but de ce questionnement, n'est pas uniquement de savoir comment le transfert de connaissances s'opère d'un émetteur vers un récepteur, mais de comprendre comment le récepteur de la connaissance acquiert, intègre et diffuse puis utilise ces connaissances managériales lors de ce processus.

De plus, les connaissances managériales sont des connaissances à forte dominante tacite, enracinées dans des routines organisationnelles et dans des schémas de pensées ainsi que dans les organisations et les expériences des individus. Ceci explique à la fois la complexité de leur management et de leur transfert. La difficulté de mesurer la profondeur et l'efficacité de ce transfert de connaissances (du processus initial au processus final) doit également être soulignée en raison des difficultés liées à la récolte des données (notamment la confidentialité des documents internes) et de l'interprétation du discours des acteurs impliqués.

Pour simplifier notre travail de recherche, nous avons été amenés à limiter le choix des modalités des PPP, pour nous focaliser sur le phénomène du transfert de connaissances dans les contrats de partenariats de courte durée. Ces formes de contrats sont le support de notre terrain d'étude, comme le contrat de gestion (management) qui se déroule sur une période entre 3 et 5 ans ou encore le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion, qui lui, a une durée de 8 ans. Dans ces types de partenariat, les deux partenaires sont en interaction continue du début à la fin du projet, c'est-à-dire que les cadres expatriés choisis pour mener le projet de PPP occupent souvent le même poste en binôme avec des managers locaux. De plus, les contrats de PPP retenus dans notre étude sont presque arrivés à terme, sauf pour

l'entreprise RATP Dz, ce qui nous permettra d'apprécier l'utilisation et l'intégration de connaissances managériales de la part de ces managers locaux au sein de l'organisation.

En suivant les propos de Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994 : 2) nous avons déterminé notre sujet d'étude en fonction de : « *ce qui est disponible dans le contexte, et ce que le chercheur peut faire dans ce cadre* »<sup>11</sup>. Ces auteurs considèrent en effet que le positionnement méthodologique et épistémologique d'un travail de recherche ne doit pas être choisi a priori. Pour autant, cette posture est influencée largement par le contexte (le terrain) et les questions étudiées (la problématique, les hypothèses de recherche, etc.) ainsi que le cadre des justifications théoriques mobilisées. Ce positionnement dépend du chercheur et de sa façon de voir le monde, ce qui a forcément un impact et une influence sur le choix et la manière d'interpréter les résultats. Blaug, M. (1982) considère qu'il est rare de faire une interprétation réellement libre des faits, c'est-à-dire dénuée de toute idée préconçue.

De plus, nos investigations épistémologiques nous ont aidés à centrer et positionner notre orientation dans une perspective à dominante *interprétativiste*. Cette perspective vise à connaître les pratiques et mécanismes de ce processus afin de comprendre les phénomènes en décryptant le sens et les raisons que les acteurs leurs confèrent, et en cherchant à comprendre les motivations et les attentes de ces derniers. Pour cela, la démarche de notre recherche doctorale sera *abductive*. En effet, cette démarche nous est apparue bien adaptée pour une telle question de recherche<sup>12</sup>.

Dans son prolongement, la nature de ce travail de recherche, comme nous l'avons cité précédemment, entre dans un cadre davantage exploratoire et dans une logique de découverte de la réalité, où nous établissons certains phénomènes<sup>13</sup> à partir de *l'observation non participante*, et la mise en évidence de faits à partir des discours des acteurs impliqués. Ce raisonnement nous a amenés à prendre pour objet d'analyse la question du *comment* des entreprises publiques algériennes de service public se sont engagées dans des projets de partenariat avec leurs homologues étrangères. En effet, notre motivation de compréhension de ce phénomène et la nature de notre question centrale, nous oriente à choisir une démarche méthodologique *qualitative*. Cette méthode est basée sur des *cas-multiples* afin de mettre en valeur la prise en compte de ce processus de transfert de connaissances. En effet, l'étude de cas-multiples nous aide à choisir un cas pilote et l'analyser avec les divers cas choisis. Cette pluralité d'études et d'analyses des cas, nous permet d'apporter plus d'éclairage sur les

---

<sup>11</sup> "What is available in the context, and the researcher can do in that setting". Traduction libre.

<sup>12</sup> Nous donnons plus de détails sur la démarche abductive dans le troisième chapitre.

<sup>13</sup> Ces phénomènes à découvrir (comme conclusion de cette recherche) sont réfutables en comparant avec des lois universelles.



principaux résultats et conclusions. Le point fort de cette méthode se résume dans l'application d'une logique de reproduction des résultats concernant notre problématique de recherche.

## **5. Question et problématique de la recherche :**

Notre questionnement dans cette recherche porte sur la relation entre le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales, et plus particulièrement dans le cas d'entreprises publiques algériennes en situation de partenariat avec leurs homologues étrangères. Notre cadre d'étude soulève plusieurs interrogations : *Comment se réalise le transfert de connaissances managériales pour le partenaire public (récepteur de la connaissance) ? Comment s'opère le transfert de connaissances managériales pour le récepteur (partenaire public), c'est-à-dire quelle est la capacité d'absorption des acteurs locaux vis-à-vis de ces connaissances au travers d'une relation de coopération basée sur un PPP ?*

Notre problématique sera la suivante :

***Comment le partenaire public engagé dans un PPP saisit-il les opportunités de transfert de connaissances managériales et les intègre-t-il au niveau organisationnel ?***

Dans cette perspective exploratoire de ce phénomène contemporain, nous voulons le comprendre et le décrire afin de répondre à nos interrogations sur ce processus qui va de l'acquisition jusqu'à l'intégration et l'application de connaissances managériales au sein de l'organisation.

## **6. Plan de la recherche :**

Notre étude sera focalisée sur le partenaire public et plus particulièrement l'entreprise publique algérienne qui devient notre sujet d'étude et nous nous intéresserons principalement à son processus de transfert de connaissances managériales. Nous essayerons de comprendre les modalités d'acquisition et d'absorption de ces connaissances dans un cadre d'un projet de type PPP qui a une durée contractuelle limitée. Pour cela, nous mobiliserons les concepts suivants : transfert de connaissances et apprentissage organisationnel (capacité d'absorption et capacité d'émission), conditions organisationnelles, relations partenariales, etc. Ces concepts

constituent le principal lien conceptuel entre les différents éléments que sont le partenaire public (entreprise publique), le partenaire privé (entreprise étrangère) et les connaissances managériales dans une relation de coopération.

Dans un premier temps, nous utilisons la notion d'apprentissage organisationnel dans un cadre de transfert de connaissances comme un fil conducteur. Ensuite, nous cherchons à mettre en évidence le concept d'apprentissage organisationnel du partenaire public, c'est-à-dire s'interroger sur comment l'entreprise publique apprend et intègre ces connaissances comme une étape du processus du transfert ?

Dans un deuxième temps, il s'agit d'une part, de comprendre comment le partenaire public exploite ces connaissances après l'acquisition, et d'autre part, de savoir quels sont les mécanismes mis en place pour intégrer dans l'organisation les connaissances apprises ou développées provenant du partenaire étranger.

L'examen des partenariats nous permettra d'étudier les étapes de transfert de connaissances ainsi que les mécanismes d'apprentissage. Le cadre théorique de cette recherche doctorale s'articule autour de trois thèmes : le partenariat public-privé en tant que relation de coopération, le transfert et l'acquisition de connaissances managériales et l'intégration des connaissances dans l'organisation.

### **6.1. Le premier thème : le partenariat public-privé en tant que relation de coopération**

Le premier thème concerne le projet de partenariat public-privé qui se concrétise dans un contrat d'une durée limitée et plus précisément dans la relation de coopération entre un partenaire public et un partenaire privé. En effet, les premières questions portent sur la relation partenariale et plus singulièrement sur la recherche d'acquisition de nouvelles connaissances qui s'avèrent très coûteuses à développer seul et en interne pour les entreprises partenaires. Aussi, dans cette recherche doctorale, nous nous focalisons uniquement sur la stratégie adoptée par le partenaire public face à l'acquisition de ces connaissances afin de comprendre ce phénomène. Lors d'une voie future de recherche nous approfondirons notre analyse sur la stratégie menée par le partenaire privé lors de ce processus.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la littérature sur les coopérations considère cette stratégie de manière générale comme une stratégie d'accès aux ressources et compétences et une opportunité d'apprentissage pour les partenaires (Monateri, J.C. & Ruffieux, B. 1996). C'est le cas, notamment, pour ceux qui cherchent une position stratégique avantageuse devant les turbulences qui entourent le monde des entreprises des deux secteurs. Ainsi, il s'agira d'identifier les opportunités qui se présentent lors du transfert et les modalités d'apprentissage

de ces connaissances managériales. Dans le cadre de notre recherche, nous insisterons sur la manière dont les liens s'établissent entre les participants au projet afin d'établir des corrélations entre le type de connaissance, la dynamique de connaissance et son transfert dans une relation de coopération de PPP.

## **6.2. Le deuxième thème : le transfert et l'acquisition de connaissances managériales**

Le deuxième thème porte sur l'objet du transfert, et plus particulièrement sur l'acquisition de connaissances managériales par le récepteur (le groupe de cadres locaux en interaction avec le groupe de cadres expatriés). Il est important d'identifier en premier lieu l'influence du type de connaissances managériales, c'est-à-dire la nature de la connaissance qui est à forte dominante tacite, sur la facilité ou la difficulté de la réalisation de ce transfert. Il s'agit de déterminer, par exemple, si le caractère tacite souvent complexe de ces connaissances peut bloquer ou diminuer son transfert (connaissance observable ou non observable dans l'action, enseignable ou non...).

Il est donc important de pouvoir comprendre comment ces connaissances sont acquises par le récepteur et ce à travers le résultat attendu de ces connaissances. Ainsi, l'organisation du transfert de connaissances managériales suppose que soient réunies certaines conditions organisationnelles comme la volonté de diffusion de l'émetteur, l'intention stratégique d'apprendre ces connaissances et l'aptitude à le faire du récepteur. De ce fait, les modalités concrètes de diffusion de ces connaissances sont importantes et passent par des programmes de formation, un travail en équipe, un envoi d'experts, des documents de règles, un système d'information, des échanges de personnels, des outils de communication communs, des contacts au quotidien, un système de binôme, ...).

Ainsi, la réussite ou le blocage du transfert va dépendre de conditions situées à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Pour faciliter l'acquisition de ces connaissances nouvelles par le récepteur, certaines conditions organisationnelles sont en effet requises : la confiance, la transparence et la culture organisationnelle. Ces derniers critères peuvent avoir un impact favorable ou défavorable sur le processus du transfert d'apprentissage. Ces conditions sont interdépendantes et leur existence change le degré de réussite du transfert, le rendant plus ou moins effectif.

### **6.3. Le troisième thème : l'intégration des connaissances dans l'organisation**

Le dernier thème d'étude dans le cadre de ce travail doctoral porte sur l'intégration de ces connaissances managériales acquises et/ou développées au sein de l'organisation du récepteur de la connaissance. Cette étape consiste à savoir si le partenaire récepteur souhaite intégrer les connaissances apprises dans sa base de connaissances et, dans l'affirmative, comment s'opère ce processus d'intégration et cela notamment à travers la connaissance et la maîtrise des méthodes d'organisation du transfert et d'identification des mécanismes. En fait, l'intégration de ces connaissances managériales constitue un capital de connaissances pour l'entreprise publique et un gage d'autonomie pour ses managers notamment après l'achèvement du contrat. Nous avons donc dirigé notre regard de façon à comprendre les étapes de l'intégration de ces connaissances à travers les outils mis en œuvre pour leur utilisation et leur intégration. La relation d'interaction entre l'émetteur et le récepteur ainsi que la stratégie adoptée par le récepteur sont mises en évidence en fonction du contexte organisationnel de ce dernier. C'est pour cela que nous analysons dans ce travail la dynamique du transfert de connaissances et sa réception par le destinataire comme une étape importante de compréhension de ce phénomène. Le schéma (1) suivant résume la structure de notre thèse :

## **Schéma 1 : Structure générale de la thèse**

### **Introduction générale**

Comment se réalise le transfert de connaissances managériales pour le partenaire public (récepteur de la connaissance) ?

### **1<sup>ère</sup> Partie : Le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature**

**Chapitre premier. Le partenariat public-privé : une relation de coopération**



**Chapitre deuxième. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé**



### **2<sup>ème</sup> Partie : Etude empirique du transfert de connaissances dans les PPP**

**Chapitre troisième. Méthodologie, démarche générale de la recherche et présentation des cas**



**Chapitre quatrième. Résultats et analyses de la recherche**

### **Conclusion**

Contributions théoriques et managériales  
Limites rencontrées  
Perspectives de recherche

## **Première partie : le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature**

La problématique du transfert de connaissances managériales dans notre recherche doctorale s'articule autour de deux courants, à savoir : le New Management Public et le Management Stratégique. Pour cela, et afin de répondre à notre question centrale, qui est « *Comment le partenaire public engagé dans un PPP saisit-il les opportunités de transfert de connaissances managériales et les intègre-t-il au niveau organisationnel ?* », notre démarche nécessite l'examen de ces deux types de littérature qui se complètent.

Tout d'abord, notre premier chapitre s'appuie sur la réalisation d'une revue de littérature sur le partenariat public-privé (PPP) de manière générale afin d'expliquer ce phénomène à la fois riche et complexe. Ce type de montage contractuel représente pour l'Etat un instrument pour développer la gestion des services publics, les moderniser, dans les pays développés comme dans les pays émergents ou encore dans les pays en développement. Il est considéré aussi comme un modèle de renforcement des capacités managériales en raison de l'introduction du New Management du secteur public et des méthodes et pratiques de gestion des entreprises privées au sein de ces organisations. En revanche, cet instrument constitue une particularité pour plusieurs pays émergents, basée à la fois sur un besoin public important de financement des services publics et sur une demande d'expertise privée pour moderniser ces services et y introduire des techniques managériales (Gherzouli, K. 1999 ; Ouédraogo, A. 2003, Hireche, A. 2013). En ce sens, Martor, B. (2008 : 767) résume en trois points essentiels les motifs pour lesquels les pays choisissent le PPP comme un outil d'aide au développement :

- « *les besoins de financement par le secteur privé du secteur public en raison des contraintes budgétaires auxquelles doivent faire face les Etats ;*
- *la volonté de bénéficier de l'expertise technique, du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique ; et*
- *une gestion des services publics plus rationnelle et à moindre coût ».*

Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous complétons notre revue de littérature sur le concept transfert de connaissances et plus particulièrement sur le transfert de connaissances managériales dans le cadre d'une relation de coopération basée sur un contrat de PPP. Parallèlement, nous nous focalisons sur la capacité des cadres locaux à absorber ces connaissances lors du processus de transfert puis à les intégrer au niveau de la mémoire organisationnelle afin de les utiliser à des fins stratégiques.

## **Premier chapitre. Le partenariat public-privé : une relation de coopération**

D'inspiration anglo-saxonne, le partenariat public-privé (PPP) représente une forme à la fois nouvelle et complexe de désengagement de l'Etat et relève d'une « *innovation organisationnelle* »<sup>14</sup> comme le souligne Hafsi, T. (2009). Il est considéré comme un instrument pour moderniser la gestion des services publics et renforcer les capacités managériales par l'introduction de méthodes des entreprises privées au sein des organisations publiques. Autrement dit, il constitue un concept en vogue en matière de Nouveau Management Public. Mais son caractère et son influence conceptuelle demeurent plutôt vague et complexe selon les interprétations et les intérêts des pays ainsi que les types de montages contractuels qui se situent entre un vaste champ du « *tout public* » et du « *tout privé* ».

Au sens large, les PPP, selon Delzangles, H. et Chamming's, G. (2013 : 1), « *n'ont pas de réelle définition juridique précise* », chaque pays peut utiliser ces montages contractuels selon ses besoins et attentes. En revanche, ils ont des points en commun. Ainsi, le partenariat constitue une alternative qui complète le rôle du secteur public mais qui n'a pas pour but de remplacer son investissement. Pour cela, les projets de collaboration entre ces deux secteurs exigent plusieurs conditions : la transparence, la confiance, la volonté partagée de faire aboutir le projet dans le respect des clauses contractuelles, notamment le respect des délais et la capacité de travailler ensemble en partageant les risques et les gains. Malgré ce caractère complexe, le PPP trouve sa source au sein de plusieurs courants de pensées tels que la Nouvelle Economie Institutionnelle, la théorie du New Management Public ou encore la théorie des Ressources et Compétences. Son ancrage théorique dans l'organisation publique devient donc incontournable et impose une réflexion plus approfondie sur ce concept, notamment sur les fondements théoriques et les modalités pratiques de ces partenariats.

### **Section 1. Concept, fondements théoriques et modalités des partenariats public-privé :**

Les coopérations et particulièrement les partenariats entre les secteurs public et privé représentent une nécessité dans le contexte actuel car, depuis 2008, plusieurs pays ont été touchés par une crise financière mondiale sans précédent qui a accru la compétition entre les Etats et leurs entreprises. Le besoin de financement des services publics et la nécessité de satisfaire les populations auxquelles ils sont destinés se font plus fortement sentir. C'est pourquoi, depuis plusieurs décennies, on assiste à l'émergence d'un nouveau concept de

---

<sup>14</sup> Dans le cadre de cette recherche nous n'aborderons que les questions d'ordre stratégique et organisationnel concernant le PPP. En effet, ce choix est lié à la nature de notre question centrale.

partenariat au sein des Etats et principalement entre le secteur public et les entreprises privées. Son développement, fréquent dans la littérature, relève d'une réalité variée et s'entoure de manifestations diverses, tant chez les responsables et les acteurs qu'au sein de la communauté des chercheurs. Ce rapprochement entre les secteurs public-privé est principalement employé pour qualifier les relations aussi diverses que la sous-traitance, les accords entre les entreprises et les collectivités locales ou les entreprises publiques, et entre les entreprises privées et les organismes publics... Cependant, la réalité de ces PPP, demeure difficile à cerner de manière précise devant les choix qu'ils offrent au secteur public et devant la complexité des montages contractuels. Il faut aussi noter le manque de consensus juridique au niveau étatique sur la définition du partenariat public-privé. C'est pour ces raisons que nous nous proposons de retracer les réalités de ce concept en commençant par une proposition de définition et en soulignant son ampleur.

### **1. Une proposition de définition du PPP entre l'ampleur du concept et son utilisation :**

Aux prises avec la concurrence et la rareté des ressources financières, managériales et humaines de plusieurs pays, les responsables publics cherchent de plus en plus des objectifs en adéquation avec les situations rencontrées à long terme. Mais ils doivent aussi faire face à des demandes plus immédiates en termes d'équipements d'infrastructures et d'amélioration de la qualité des services publics dans différents secteurs<sup>15</sup>. Pour atteindre ces objectifs, les responsables publics peuvent choisir d'avoir recours à des partenaires privés nationaux ou internationaux à travers des contrats de PPP. Selon Aubert, A.B. & Patry, M. (2004) « *il s'agit, pour la personne publique, de démontrer que le recours au partenariat présente un bilan entre les avantages et les inconvénients plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique* »<sup>16</sup>. Ce mode de « *faire-faire* » ensemble entre les deux secteurs public et privé, offre donc un choix de solution pour le secteur public par les modalités contractuelles qu'il propose.

Le PPP est une notion *polysémique* et *ambigüe* de caractère *complexe* mais qui n'en demeure pas moins encore attirante<sup>17</sup>. Souvent, dans la littérature, l'expression des partenariats public-privé ou (P3) selon Aubert, A.B. & Party, M. (2004) est prise comme une seule entité et non

---

<sup>15</sup> Ces demandes peuvent être liées au projet en prenant en compte, d'un côté, la complexité et l'urgence de ce dernier lorsque la personne publique rencontre des difficultés pour définir seule les moyens techniques, financiers et juridiques nécessaires du projet en cause et, de l'autre côté, les besoins en construction ou en rénovation par exemple.

<sup>16</sup> Guide méthodologique : les contrats de partenariat (2011 : 13).

[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/ppp/GuideContratPartenariat.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/GuideContratPartenariat.pdf).

<sup>17</sup> Ces montages contractuels appelés aussi *dérogatoires*, sont désignés souvent comme des contrats complexes.



comme trois concepts séparés (partenariat, public et privé) et englobe différentes modalités comme : les PPP contractuels (délégation de service public, contrat de gestion, concession, affermage, etc.) et les PPP institutionnels (la société d'économie mixte ou les *Joint-ventures*). Skander, D. & Préfontaine, L. (2007 : 3) soulignent que « *malgré la multiplication des écrits sur les PPP, ces nouveaux modes de prestations des services publics -demeurent un phénomène nouveau, et font l'objet de diverses polémiques* ».

D'une façon large, le PPP est une forme d'association entre un acteur public et un acteur privé dans le cadre d'un projet déterminé et qui répond à des conditions, notamment de durée, spécifiées par un contrat. Selon Alvarez-Robles, O. et al., (2009 : 7) « *les partenariats public-privé sont des contrats entre des partenaires du secteur public et du secteur privé ayant pour objet la mise en place ou la gestion d'un projet visant à assurer un service public et pour lequel une part importante de l'investissement initial, du financement et des risques est partagée entre les partenaires du secteur public et privé* ».

Historiquement, c'est en Grande Bretagne que cette initiative de PPP a vu le jour sous l'expression de « *Private Finance Initiative (PFI)* » à travers plusieurs montages contractuels proposés. L'HM Treasury (2003) synthétise, sous l'appellation PPP, diverses initiatives classées en trois catégories :

- Dans la première catégorie, l'initiative concerne l'introduction de la propriété privée et de son savoir-faire dans les entreprises publiques selon l'émission d'actions ou la création d'un *partenariat stratégique*.
- Dans la deuxième catégorie, le projet en partenariat (*PFI*) est basé sur le financement privé avec le choix contractuel qu'il propose comme dans le cadre de l'achat de services à long terme par un organisme public garanti par l'acteur privé qui accepte les risques liés au projet.
- Dans la troisième catégorie, le partenariat est basé sur la vente des services gouvernementaux. Dans ce cadre, l'initiative privée se résume au seul financement et à l'expertise dans l'exploitation des actifs sur des marchés élargis.

Le champ d'application de cette méthode de partenariat entre l'Etat et les acteurs du secteur privé ne cesse d'évoluer au fil du temps, et cela à des fins de financement, de construction, de gestion continue d'infrastructures de base et de fourniture de services publics de qualité meilleure. En somme, cette méthode représente de nos jours l'une des solutions mise en œuvre afin de répondre à la nécessité d'une infrastructure moderne ou d'une prestation de services publics essentiels et/ou un moyen d'accès aux connaissances et compétences managériales de l'un des partenaires dans le cadre d'un projet.

Aussi les PPP ne sont-ils pas le fruit du hasard : leur émergence est l'aboutissement d'une longue évolution à travers une série d'étapes de transformation. Or, si cette évolution a acquis une certaine légitimité aux yeux des pouvoirs publics et satisfait les besoins des populations en manque d'infrastructures et de services publics de base, des interrogations demeurent tant sur les enjeux de cette émergence que sur le cadre d'intervention et les limites de ces partenariats ainsi que sur les intérêts des acteurs qui y participent.

La littérature propose plusieurs axes afin de cerner ce concept et ces modalités. L'expression PPP se réfère à des formules dans lesquelles le secteur privé fournit des infrastructures et des services qui étaient traditionnellement assurés par l'Etat. Outre l'exécution et le financement privé d'investissements publics, les PPP ont deux autres caractéristiques importantes qui sont :

- l'accent mis sur la prestation de services et l'investissement par le secteur privé ;
- selon le type de contrat choisi, le transfert d'une part significative du risque de l'Etat au secteur privé, c'est-à-dire à une entreprise privée, à un consortium d'entreprises privées ou encore à une co-entreprise.

Pour la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ces PPP sont considérés comme « *un mode de rapport entre le secteur privé et les organismes publics qui a souvent pour but d'introduire les ressources et/ou l'expertise du secteur privé pour permettre d'obtenir et de fournir des actifs et des services publics* » (2004 : 2). Le PPP, pour la BEI, est un terme appliqué aux relations qui s'établissent entre les deux secteurs, pour faire appel à des ressources soit à des capacités des entreprises privées, afin de contribuer au changement voulu par la personne publique concernée. Son usage permet de retracer un processus de collaboration, allant d'une alliance souple et stratégique jusqu'à une *joint-venture*. Cette dernière peut prendre la forme d'une société d'économie mixte (S.E.M) dans la typologie des partenariats à la française. Cependant, Grimsy, D. & Lewis, M.K. (2005 : 346) expliquent que le flou relatif à la définition des PPP est dû en partie à la place occupée entre le tout Etat (les projets exécutés uniquement par ce dernier) et le tout privé (la privatisation totale).

Une éventuelle ambiguïté peut apparaître sur la question des relations contractuelles entre les deux secteurs public et privé. Pour dissiper cette ambiguïté, l'apport d'informations complémentaires est nécessaire afin de mieux cerner ce phénomène. Selon la BEI, plusieurs raisons peuvent exister pour lancer des PPP dans un pays. Certaines raisons sont plus légitimes que d'autres, mais parmi les raisons invoquées pour le recours aux PPP, il en est une qui revient souvent : c'est l'obtention d'un rendement supérieur des fonds de dépenses, afin d'optimiser la dépense publique ; cela contrairement à une situation où l'Etat est le seul

fournisseur de la prestation de service public. Aussi, le livre vert sur les PPP et le droit communautaire des marchés publics et des concessions publié par la commission européenne<sup>18</sup> le 30 avril 2004 évoque-t-il le recours accru à ces montages contractuels pour plusieurs raisons : *« il s'agit d'abord des contraintes budgétaires auxquelles doivent faire face les Etats, ensuite de la capacité de ces contrats à répondre à un besoin d'apport de financement privé pour le secteur public, et enfin de l'intérêt des contrats de partenariats pour bénéficier davantage du savoir-faire et des méthodes de fonctionnement du secteur privé dans le cadre de la vie publique »* (Delzangles, H. & Chamming's, G. 2013 : 2). Dans le même sens, Lotoy Ilango-Ganga, J.P. (2012 : 228) estime que le PPP est : *« globalement une stratégie qui permet au secteur public de remédier à ses insuffisances pour assurer, par des biens et services ainsi produits, la pleine satisfaction de la population. Il suppose que l'Etat ne se désengage pas ; mais il reste un partenaire qui s'ouvre à un autre ou à d'autres pour plus d'efficacité, voire d'efficience »*.

Le fait de confier à un partenaire privé, la conception d'un projet donne à ce dernier une marge de manœuvre pour améliorer la qualité et l'efficacité du service et être novateur dans son domaine. En revanche, l'Etat veut obtenir de son côté un avantage en provenance du partenaire privé. Il recherche, par exemple, une prestation de service de qualité et/ou une infrastructure moderne ayant ses propres caractéristiques, c'est-à-dire, la meilleure offre possible à moindre coût possible. Par contre, le partenaire privé se base dans son ensemble sur des gains et des objectifs économiques et lucratifs. C'est ainsi que Savas, E.S. (2002 : 365) souligne, que le PPP permet *« de faire appel au secteur privé d'une manière qui protège l'intérêt public tout en permettant aux entreprises de rentabiliser raisonnablement leurs investissements »*. Dans ce vaste champ d'objectifs recherchés par les organismes publics d'un côté et par les entreprises privées, de l'autre, les divergences entre les deux acteurs seront considérées comme un continuum et non comme une dichotomie entre le tout public et le tout privé. Le tableau (1) ci-dessous résume de manière générale les principales divergences entre les deux secteurs publics et privés :

---

<sup>18</sup> Pour plus de détails, voir « Le livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions », Bruxelles, le 30/04/2004, édition Com (2004) 327 final. <http://www.marché-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>.

**Tableau 1** : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées

Principales sources de divergence	Secteur public	Secteur privé
<b>Raison d'être</b>	Bien-être des citoyens	Rentabilité (but lucratif)
<b>Objectifs</b>	Social visant le bien-être collectif	Economique visant la réalisation de profits
<b>Droit de propriété</b>	« Contrat social »	Actionnaires
<b>Principales sources de financement</b>	Taxes : contribution obligatoire	Actionnaires et profits : contribution délibérée
<b>Environnement</b>	Principalement politique basé sur les lois politiques	Principalement concurrentiel basé sur les lois économiques
<b>Principales valeurs</b>	Respect des règles impersonnelles, prudence (moins d'aversion aux risques), importance de la prévisibilité, de l'équité, la loyauté impersonnelle, la responsabilité, la transparence et l'imputabilité.	Flexibilité des règles et procédures, aversion et gestion du risque, anticipation des changements du marché et des variables économiques, confidentialité et protection des informations.

**Source** : Skander, D., (2010 : 23), *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte*, Thèse de l'Université du Québec à Montréal, août.

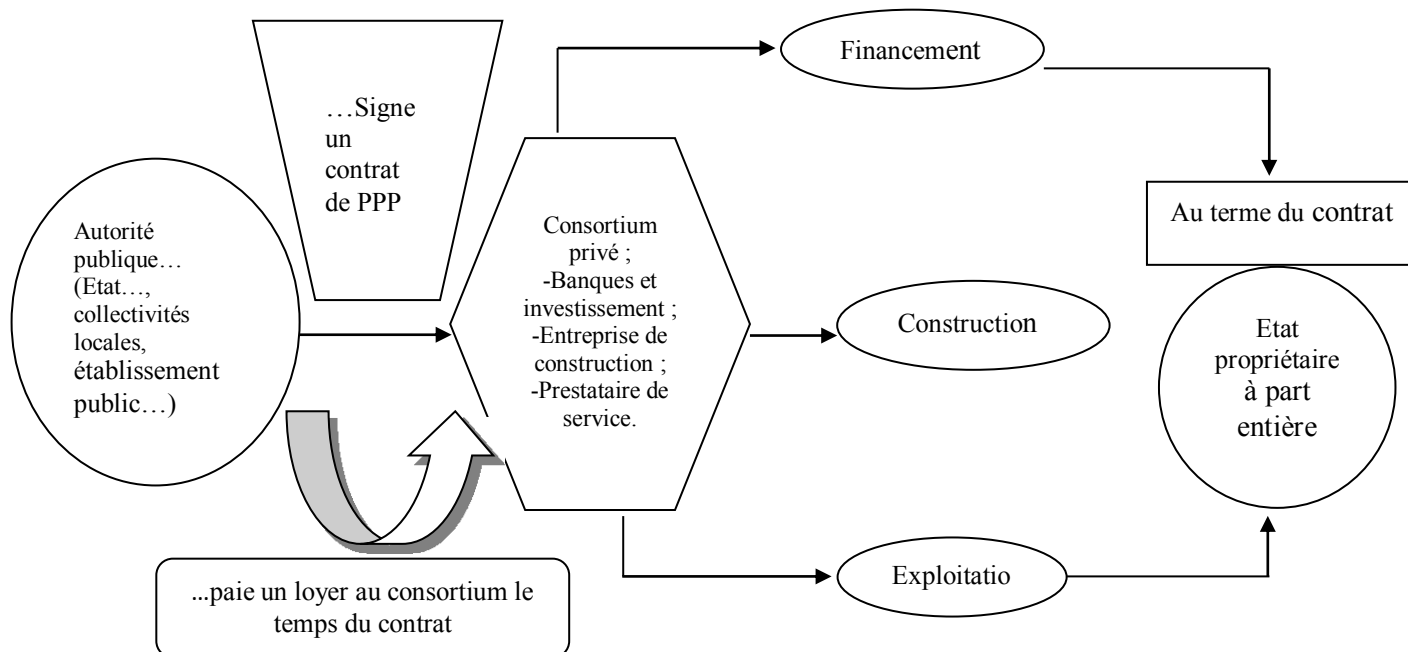
Nous pourrions multiplier les définitions des PPP mais ce n'est pas notre objectif. Nous considérons, qu'un PPP est un contrat de coopération sous la forme d'un accord formel entre au moins deux partenaires l'un public<sup>19</sup>, l'autre privé<sup>20</sup>, conclu dans le cadre d'un projet (collaboration/engagement) en partenariat. Il implique nécessairement un partage des expertises en termes de ressources et compétences, des objectifs - notamment au niveau des bénéfices - et des risques différemment répartis entre les partenaires selon la négociation de l'accord. De plus, il s'aligne au mieux sur les besoins du partenaire public (infrastructures, prestations de services publics, acquisition de savoir-faire, etc.), et du partenaire privé (gain, pénétration de nouveaux marchés, transfert de nouveaux savoir-faire, etc.) dans un principe de gain mutuel. La réussite d'un PPP dépend aussi de la compatibilité des objectifs et des intérêts des acteurs du partenariat, qui doivent se marier dans un projet « gagnant-gagnant » permettant de satisfaire chacun d'eux et le citoyen. Chaque cas a ses propres spécificités, ses critères, ses besoins et le succès exige forcément des critères solides et une volonté mutuelle.

<sup>19</sup> Une autorité publique peut être : un ministère, une administration publique, une collectivité territoriale, ou locale, une entreprise publique étatique...

<sup>20</sup> Des entités du secteur privé et/ou associatif. Les OBNL (organismes à but non lucratif) peuvent aussi rentrer dans le cadre des PPP, etc.

Giauque, D. (2008 : 393) explique que « ...certains facteurs doivent être réunis pour que les PPP deviennent des histoires à succès. Il est nécessaire d'avoir une vision partagée ; un engagement de la part de tous les participants ; une définition du temps commune ; une communication transparente et ouverte fondée sur la confiance ; une volonté de faire des compromis ; un respect mutuel ; un soutien politique ; un apport de conseils externes ; une acceptation d'une reprise de risque et, finalement, une claire distinction des rôles et responsabilités »<sup>21</sup>. La figure (1) ci-dessous offre une synthèse des mécanismes d'un PPP :

**Figure 1 : Schéma d'un Partenariat public-privé**



**Source :** Lefebure, I. & Laureul, L. (2012), « le Monde-Société », mardi 24 janvier, p.12.

Nous retiendrons pour notre travail de recherche doctorale uniquement les projets de type PPP entre entreprises. Ce type de contrat offre une vue plus distincte, à notre connaissance, sur la réalité vécue des acteurs du transfert de connaissances managériales et d'apprentissage.

## 2. Les approches théoriques classiques justifiant les partenariats :

Les approches théoriques peuvent nous permettre de justifier le recours aux PPP. En effet, en raison du choix de notre question centrale, nous allons privilégier quelques approches théoriques et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons choisi la théorie des coûts de transaction comme une théorie classique qui soulève des interrogations sur le mode de fonctionnement des administrations publiques notamment lors de l'engagement dans une forme

<sup>21</sup> Ces facteurs de succès cités par Giauque, D. (2008 : 393) sont inspirés des travaux de Carol, J. & Sang-Ok, S. (2008).

hybride. Ensuite, nous complétons ce choix par une théorie plus récente : le New Management public (NMP). Le Nouveau Management dans les organisations publiques est le fruit d'une nouvelle gestion de la sphère publique qui a, d'une part, favorisé l'émergence des PPP et, d'autre part, poussé à la recherche de performance dans les administrations par l'introduction de l'esprit managérial des entreprises privées. En effet, ces administrations adoptent le NMP comme mode de transfert des mécanismes de gouvernance des entreprises privées au sein des organisations publiques.

## **2.1. La théorie des coûts de transaction :**

Le courant néo-institutionnaliste s'est intéressé dès son origine, à la subdivision et à l'impact de l'existence de coûts de transaction dans différents domaines économiques. Les travaux de Williamson, O.E. (1979) inspirés des travaux de Coase, R.H. (1930) s'interrogent sur l'existence des firmes et des mécanismes de marché. Williamson, O.E. (1979) explique que « *si les coûts de transaction sont négligeables, l'organisation de l'activité économique n'est pas pertinente, puisque quel que soit l'avantage qu'un mode d'organisation puisse avoir sur un autre, il sera éliminé par des contrats sans coût* » Selon Coase, R.H. (1937) les firmes existent pour plusieurs raisons et plus particulièrement parce qu'elles sont capables de réduire ces coûts de transaction, à travers les mécanismes de la hiérarchie.

Le recours au marché peut entraîner des coûts, qui sont le résultat de coûts de découverte de prix adaptés et de conclusion de contrats séparés ainsi que de coûts de négociation pour une transaction faite selon Coase, R.H. (1937). D'ailleurs, pour lui « *les firmes existent, car elles permettent de réduire les coûts de transaction* ». Ici, la coordination administrative faite par la firme, est considérée par Williamson, O.E. comme une réduction des coûts de transactions. Par ailleurs, l'approche de Williamson, O.E. dans les années 1980 diffère de celle de Coase, R.H. dans les années 1930. Dans cette optique, la firme n'est plus conçue comme une hiérarchie, mais plutôt comme un « *nœud de contrat* »<sup>22</sup>. Williamson distingue lors de la conclusion de ces contrats : les coûts *ex ante*, qui conviennent aux coûts de recherche des coûts *ex post*, qui sont en relation avec les coûts engendrés par la structure du déroulement du contrat. En fait, l'analyse de Williamson se focalise à la fois sur l'hypothèse de la rationalité limitée des agents, et celle de l'opportunisme des agents. Ici, le comportement opportuniste est le fruit d'informations incomplètes, d'une recherche d'intérêt personnel en passant par des méthodes comme la duperie, la tromperie... mais, il peut être également *ex post*, c'est-à-dire,

---

<sup>22</sup> Le nœud de contrat a été évoqué par Williamson pour la première fois en 1990 et cette vision est différente de celle de Coase, R.H. et elle minimise l'opposition firme-marché.

qu'il existe lorsqu'il y a une falsification ou une sorte de tricherie lors de l'exécution du contrat. Cette incomplétude du contrat, mais aussi la difficulté de vérifier le respect des engagements contractuels par les acteurs sont à l'origine de ce risque d'opportunisme. En ce qui concerne les PPP et leur relation avec la théorie des coûts de transaction, celle-ci est évoquée par Sanni-Yaya, H. (2005) dans le cadre des organisations publiques qui sont dans l'incapacité de minimiser les coûts de transaction. Contrairement aux entreprises du secteur privé, où la maîtrise des nouvelles techniques, la qualité et le pouvoir permettent de minimiser les coûts de transactions engendrés par des échanges sur le marché, les organisations publiques, elles, réduisent rarement ces coûts. Cela tient aux lourdeurs du processus de prise des décisions qui les caractérise et à la rigidité de leurs structures, les cercles bureaucratiques imposant souvent une délégation des pouvoirs, ce qui peut susciter des comportements opportunistes de la part des agents.

Par ailleurs, Williamson, O.E. (1975, 1981) considère la coopération sous toutes les formes comme une configuration temporaire d'organisations. Ces organisations peuvent être plus performantes et efficaces dans l'assemblage et la mobilisation des ressources, dans les nouveaux marchés en développement, afin de répondre au changement dans l'environnement. Pour Williamson, O.E. ces raisons sont là pour réduire les coûts de transaction élevés qui apparaissent en cas d'imperfections sur les marchés. Ces imperfections sont à l'origine de l'incertitude et du nombre restreint d'agents sur les marchés.

En résumé, la théorie des coûts de transaction permet d'établir un lien entre les questions posées au niveau du fonctionnement des organisations publiques lorsqu'elles s'engagent dans un cadre contractuel de forme hybride. C'est également une base théorique au regard des orientations des organismes publics telle que l'orientation vers un nouveau management public.

## **2.2. Le New Public Management (NPM) : une nouvelle adaptation au management du secteur public**

La nouvelle gestion publique (la version française du New Management Public) est considérée comme l'une des bases fondamentales qui devance les arguments de l'approche du PPP et de sa légitimité. La nouvelle gestion publique et ses fondements se focalisent donc sur le principe de donner une nouvelle dimension aux organisations publiques pour mieux renforcer le secteur public par l'introduction des techniques managériales des entreprises

privées. Autrement dit, il s'agit des nouvelles orientations publiques-privées inspirées par le nouveau visage du management public.

Ce changement au sein du management du secteur public a vu le jour en Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher au début des années 1980 englobant dans ses principes de nouvelles réformes dans l'administration publique<sup>23</sup>. Cette approche a essaimé dans de nombreux pays, mais ce sont d'abord les pays anglo-saxons qui l'ont adoptée en réduisant le rôle de l'Etat et en se focalisant sur le contentement du citoyen<sup>24</sup>. En effet, ce concept a remplacé la notion de services aux citoyens. Selon Sanni-Yaya, H. (2005) *« le contexte général de la naissance de ce nouveau concept s'explique notamment par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficience et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques, besoin qui s'est renforcé depuis le Traité de Maastricht (1992) »*<sup>25</sup>. En outre, il faudrait ajouter à cela la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, critiquée par bon nombre d'auteurs pour ses dysfonctionnements ».

En effet, le Nouveau Management du secteur public ou le nouveau visage du dirigisme public est un style de management qui vise à inclure dans les organisations publiques de manière implicite la culture des entreprises privée, leur mode de fonctionnement et leur valeur ainsi que leur savoir-faire. On peut citer par exemple les outils et les mécanismes de gouvernance dans un nouveau style contractuel de la gestion publique. Le NMP, par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, vise à atteindre des objectifs tels que l'efficience, la transparence dans la gestion des organisations publiques... Selon Bernrath, W. (1998) le NMP *« (...) désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité »*. Le statut du NMP est souvent ambigu. Bezes, P.H. (2005) définit le NMP comme un *« puzzle doctrinal à vocation générique »*. Pour lui : *« il s'agit d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoir de management, de description de pratiques expérimentées dans des réformes*

---

<sup>23</sup> Ses origines remontent à quelques années bien avant.

<sup>24</sup> Les partenariats public-privé, la privatisation, la sous-traitance et les collaborations en général rentrent dans cette logique de satisfaction du client par la prestation de service de qualité meilleure et l'introduction de l'esprit managérial des entreprises privées dans un esprit basé sur le management par le résultat et la satisfaction client. Pour plus d'informations, voir l'ouvrage d'Osborne, D. & Gaebler, T. (1992) sur le NMP.

<sup>25</sup> Pour plus d'informations sur le Traité de Maastricht signé le 7 février 1992, voir l'article : *« Traité sur l'Union Européenne »*. [http://ultraliberalisme.online.fr/Documents/UE/1992\\_02\\_07.pdf](http://ultraliberalisme.online.fr/Documents/UE/1992_02_07.pdf).



(notamment dans les pays anglo-saxons) et de rationalisation doctrinales réalisées par des organisations transnationales (OCDE, Banque Mondiale...) ». Le tableau (2) ci-dessous résume les composantes doctrinales du NMP.

Tableau 2 : Les composantes doctrinales du NMP

Doctrines	Signification	Justification
Confiance aux professionnels du management dans le secteur public.	Contrôle discrétionnaire des organisations actif et visible par des personnes jugées compétentes.	La transparence implique d'indiquer clairement la responsabilité de l'action et non la diffusion du pouvoir.
Standards et mesures explicites de la performance.	Définition des objectifs, cibles, indicateurs de succès, préférences exprimées de manière quantitative.	La transparence implique un énoncé clair des objectifs. L'efficacité exige de coller à ces objectifs.
Une plus grande importance au contrôle des outputs.	Allocation des ressources et récompenses liées à la mesure de la performance. Eclatement de la bureaucratie centralisée.	Importance accordée aux résultats plutôt qu'aux procédures.
Réorganisation des unités dans le secteur public.	Passage à des unités opérationnelles décentralisées et organisées autour du service.	Besoin de créer des unités gérables et indépendantes. Utilisation des contrats de franchise à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur public.
Passage à une plus grande concurrence dans le secteur public.	Modification du terme des contrats et des procédures de marchés publics.	La compétition est la garantie de la réduction des coûts et de normes améliorées.
La pression du secteur privé sur les styles de gestion utilisés.	Eloignement du style militaire et plus grande flexibilité d'embauche. Meilleure utilisation des techniques motivationnelles.	Nécessité d'utiliser les outils reconnus du secteur privé.
La pression d'une plus grande discipline dans l'utilisation des ressources.	Découpage des coûts directs, accroissement de la discipline, résistance aux syndicats.	Besoin de vérifier la demande de ressources du secteur public et de "faire mieux avec moins".

**Source** : Traduit et adapté de Hood, C. (1991) in Huron, D. *Le new Public Management en France, vers un management public post-moderne ?* p.46.

Le maillon central de la nouvelle philosophie managériale publique est de moderniser l'Etat et ses démembrements à travers l'introduction des valeurs managériales des entreprises privées. Cela se fait, aussi par le biais de la collaboration avec les partenaires du secteur privé, comme dans les contrats de PPP. Cela peut également passer par l'amélioration de la qualité de la gestion des organisations publiques allant jusqu'à la réforme totale de toutes les structures de

l'Etat. D'ailleurs, l'un des objectifs de ce New Public Management réside dans l'innovation et la créativité dans la gestion des affaires publiques, ce qui requiert une autonomie à tous les niveaux pousse l'Etat à remettre en question ses missions de services publics. Cette nouvelle orientation a pour finalité de réduire les coûts en déléguant certaines de ses missions aux partenaires privés. Parmi ces nouvelles fonctions intégrées par les organismes et administrations publics figure notamment le système du contrôle de gestion<sup>26</sup>.

Ainsi, Marty, F. (2011 : 3) explique que « *le PPP répond plus... à une logique qui est celle du Nouveau Management Public (NMP). Ce dernier recommande que l'Etat ne réalise en interne que les tâches pour lesquelles il n'existe pas d'offre privée potentielle. Il s'agit de passer d'un Etat producteur à un Etat régulateur* ». En fait, ce mode de partenariat fait évoluer le rôle de l'Etat dans le secteur économique : d'opérateur direct, l'Etat devient régulateur et organisateur, voire même contrôleur (Delzangles, H. & Chamming's, G. 2013). Le tableau (3) ci-dessous offre un survol de quelques mutations principales de l'administration publique dite traditionnelle vers un nouveau management public.

---

<sup>26</sup> Par exemple, en France la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a rendu officiel en 2001 la fonction de contrôle de gestion et le *tableau de bord prospectif*. Voir: [http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/guidepratiquelolf2010/guidelolf2010\\_complet.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/guidepratiquelolf2010/guidelolf2010_complet.pdf) le guide pratique de la LOLF actualisé en février 2010.

**Tableau 3 : Les principales mutations de l'administration publique**

<b>Composantes</b>	<b>Administration publique</b>	<b>New Management Public</b>
<b>Focus</b>	Citoyens.	Clients.
<b>Moyens principaux</b>	Politique.	Management.
<b>Principale caractéristique des administrateurs</b>	Analyste (pensée).	Entrepreneur (action).
<b>Valeurs</b>	Responsabilités ministérielles, prudence, stabilité, équité, transparence.	Entrepreneurship <sup>27</sup> , liberté des gestionnaires, flexibilité, créativité, enthousiasme, aversion aux risques.
<b>Vocabulaire</b>	Intérêt public, démocratie, équité sociale.	Service aux clients, qualité, habiletés managériales, renforcement, privatisation, partenariat public-privé.
<b>Culture</b>	Bureaucratique (hiérarchie, stabilité), continuum politique-administration.	Secteur privé, innovation, management des affaires, qualité, dichotomie politique-administration.
<b>Structure</b>	Service civil en tant qu'institution, départements complexes, centralisation.	Service civil par unités organisationnelles, introduction des mécanismes de marché, décentralisation.

**Source** : Charih, M., & Rouillard, L., (1997), *The New Public Management*, in Charih, M., & Daniels, A., (Eds), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Les Editions de l'Institut d'Administration Publique du Canada, pp. 27-45.

Bien que ce tableau (3) ne soit pas exhaustif, il présente des mutations souvent inspirées des réformes réalisées par la Grande-Bretagne qui a commencé tôt à transformer sa fonction publique. L'état d'avancement de ces mutations varie d'un pays à l'autre (Osborne, S. 2000). Selon Mercier, J. (2002 : 337), le NMP « *dans sa dimension plus humaniste, appelle à la responsabilité, à la polyvalence, à la capacité d'innovation, en un mot, à l'empowerment du personnel de la fonction publique. Dans le même esprit, il veut éliminer la dichotomie entre le penser et l'agir en revalorisant, entre autres, le personnel de première ligne, soit celui qui se trouve en contact direct avec la clientèle : c'est ainsi que, idéalement, dans l'esprit du New Management Public, les services centraux sont au service des opérationnels et non le contraire* »<sup>28</sup>. Le NMP soutient l'idée d'un secteur public moderne, ouvert, réceptif aux demandes des usagers et plus efficace. Pour ces raisons, il préconise la décentralisation,

<sup>27</sup> L'esprit d'entreprise.

<sup>28</sup> In Sanni-Yaya, H., (2005 : 6-7).

l'amélioration des marges de manœuvre des organisations publiques et l'introduction de règles de responsabilité qui se traduisent généralement par des obligations de résultat. Le tableau (4) ci-dessous résume la diversité des approches qui forment le NMP.

**Tableau 4 : Différents approches du New Management Public**

Recherche d'efficacité	Décentralisation et réduction des effectifs	Recherche de l'excellence	Orientation service public
Importance du contrôle financier.	Orientation marché y compris dans l'allocation des ressources au sein du secteur public.	Bottom-up form L'accent est mis sur le développement organisationnel et l'apprentissage - importance de la culture de l'organisation - Décentralisation avec évaluation par les résultats.	La valeur est issue de la qualité de service.
Management par hiérarchie, objectifs clairement définis et suivis de la performance.	Du management par la hiérarchie au management par contrat.		L'avis des usagers (et non des consommateurs) est intégré dans le processus de management. Emergence du concept de citoyenneté.
Utilisation de l'audit et de méthodes de recherche de la performance calquées sur le secteur privé	Scission entre financement public et prestation du secteur concerné.		
Orientations clients et marchés.	Plus de flexibilité et de diversité dans l'organisation des services.		Volonté de transfert du pouvoir vers des instances élues.
Dérégulation du marché du travail et recherche d'une plus grande flexibilité (recours aux contrats).	Externalisation (outsourcing) des fonctions non stratégiques.	Top –dow form L'attente porte sur le changement de culture -Utilisation du leadership - Benchmark sur le secteur privé - Planification de la stratégie, notamment en ressources humaines.	Accent sur le développement de l'apprentissage sociétal au-delà de la prestation des services de routine.
Déplacement du pouvoir des professionnels vers le management.	Passage d'un modèle « command and control » à un modèle par influence (réseaux).		Distinction entre le service public et les politiques publiques.
Autonomisation et augmentation de la responsabilité.	Déstratification et réduction des effectifs.		Participation et responsabilisation des agents.
Nouvelle forme de gouvernance: le conseil de direction.			Scepticisme quant au rôle des marchés dans le cadre des services publics.

**Source** : inspiré de Ferlie, E. et *al.*, (1996), in Huron, D. *Le new Public Management en France, vers un management public post-moderne ?* p. 48.

Le NMP, ou la nouvelle orientation public-privé, est l'un des instruments de réforme ayant précédé et préparé de manière implicite l'émergence de la privatisation et des PPP. Marty, F. (2011 : 12) considère d'ailleurs que « *les partenariats public-privé apparaissent comme une solution plus efficace au sens du NMP dès lors que l'objectif est de confier une mission à une*

*entité plus performante ou innovante et non de se défaire purement et simplement d'une activité». En fait, si le NMP est vu comme une sorte de solution aux crises et déficits des finances publiques, il prône aussi une logique d'efficience et d'efficacité des organisations publiques, de décentralisation des ressources et des responsabilités, ceci dans le cadre normatif des activités des entreprises du secteur public s'orientant vers les résultats plutôt que vers les procédures. Le tableau (5) ci-dessous offre un panorama des différentes actions s'inscrivant dans ce vaste champ de NMP.*

**Tableau 5 : Diverses fonctions dans le champ du NMP**

<b>Fonction stratégique</b>	Gestion par résultats Mise en place d'une planification stratégique Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) Mise en place des partenariats public-privé Séparation des fonctions politiques (conception) et administratives (mise en œuvre) Décentralisation Utilisation des technologies de l'information et de la communication interne (intranet permet de décloisonner les services) Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) Simplification des formalités administratives.
<b>Fonction finance</b>	Réductions des déficits Budgétisation par programme Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions).
<b>Fonction marketing</b>	Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observations, etc.) Utilisation des technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication).
<b>Fonction ressources humaines</b>	Réduction des effectifs Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) Développement de la perception.

**Source :** D'après Laufer, R., & Burlaud, A. 1980 ; Hood, C. 1991 ; Pollit, C. & Bouckaert, G. 2000 ; Gruening, G. 2001, *in* Amar, A., & Berthier, L., (2007 : 4).

Le management des entreprises privées a lui aussi changé en tentant de développer de nouveaux concepts et en prêtant plus d'attention aux missions d'ordre social. Selon Aktouf, O. (1994) ce management des entreprises privées dit « renouvelé » se base sur les parties prenantes ou les stakeholders. Il est issu d'un courant de pensée qui a fait apparaître d'autres concepts au sein des entreprises privées et qui les a ouvertes à d'autres préoccupations telles que l'intérêt de la société et le bien-être des citoyens, etc. Ce changement d'orientation des

entreprises privées s'est opéré progressivement au cours de plusieurs décennies (Skander, D. 2011). En effet, ces préoccupations apparaissent à travers les concepts de « *responsabilité sociale* » des entreprises (Freeman, R.E. 1984) ou « *d'éthique dans le monde des affaires* » (Pasquero, J. 2003). Ces notions renvoient à des idées de loyauté, de bien-être et de droits des citoyens ainsi qu'à des valeurs morales sans ignorer pour autant la vocation première des entreprises qui est de satisfaire leurs actionnaires et de multiplier leurs gains. Cette responsabilité sociale des entreprises privées introduit de nouvelles relations en mettant à leur charge des obligations vis-à-vis de la société civile, (Frederick, W.C. 1994). Elle rapproche aussi les entreprises privées des organismes publics en leur faisant partager des valeurs communes, spécialement le souci du bien-être des citoyens.

Ces nouvelles orientations au sein des deux secteurs public et privé sont aussi le fruit des initiatives de partenariat entre leurs acteurs respectifs puisqu'ils rapprochent leurs valeurs et leurs efforts sans pour autant changer leurs missions.

Les PPP constituent aujourd'hui, une stratégie innovante, et l'une des solutions pour conduire certains projets qui ne peuvent se concrétiser qu'avec des actions basées sur des objectifs stratégiques pour les deux secteurs. Dans ce sens, et au sein de ce vaste champ portant sur les coopérations en général, et les partenariats en particulier plusieurs chercheurs sont parvenus à distinguer dans la littérature un nombre important de théories pouvant expliquer ce phénomène de partenariats.

Le tableau (6) ci-dessous propose d'exposer les principales approches théoriques de coopérations inter-organisationnelles dont les PPP font partie ainsi que leur nature. Dans ce tableau nous ne citons que les approches théoriques qui sont en relation directe avec notre problématique de recherche comme la théorie des coûts de transactions et la théorie du New Management Public (NMP) Dans un deuxième temps (deuxième chapitre), nous aborderons d'autres approches théoriques comme la théorie des ressources et compétences ainsi que la théorie de l'apprentissage organisationnel.

**Tableau 6 : Les principales approches théoriques des coopérations**

<b>Approche théorique</b>	<b>Coopération interentreprises</b>	<b>Nature</b>	<b>Principaux auteurs</b>
<b>Théorie des coûts de transaction</b>	Arrangement inter-organisationnel Forme hybride.	Naturelle, inhérente. Opportunisme des partenaires Recours au marché par externalisation (cession ou sortie) ou à la hiérarchie par internalisation (acquisition, reprise).	Coase, R.H. 1937; Williamson, O.E. 1979; Kogut, B. 1988 ; Hennart, J.F. 1988.
<b>Théorie du New Management Public</b>	Mode de gestion visant à introduire <i>implicitement</i> dans les organisations publiques les modalités de fonctionnement et la culture des entreprises privées et leur savoir-faire.	Le NMP indique un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des organisations publiques.	Bernrath, W. 1998 ; Mercier, J. 2002 ; Huron, D. 2010 ; Marty, F. 2013.

**Source :** Inspiré de Cheriet, F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas de relation entre firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier Supagro, Centre International d'Etudes en Sciences Agronomiques, 10 juillet.

Dans cette première section, nous avons voulu préciser le concept de PPP en présentant les diverses définitions qui peuvent en être données. Ces définitions sont adoptées aussi bien par les organismes publics ou les pouvoirs publics que par les chercheurs. L'ancrage théorique des PPP peut justifier que les organismes publics choisissent de recourir à ces montages contractuels complexes.

## **Section 2. Typologie des PPP et les acteurs impliqués :**

Différents types de partenariats peuvent être réalisés. Ces formes sont principalement déterminées par la nécessité et les exigences que les PPP tentent de satisfaire, que ce soit du côté de l'Etat, du côté des entreprises privées engagées ou du côté du citoyen (acteur). Compte tenu du choix existant au sein des partenariats, il serait risqué de soutenir l'idée qu'une forme de partenariat est plus favorable ou comporte en soi plus d'avantages ou d'inconvénients qu'une autre. Ainsi, la distinction principale entre les différentes formes de PPP est basée sur le rôle en matière de participation et de degré de contrôle du partenaire privé dans le projet. Leclerc, M. (2008), considère en ce sens que « *plus le partenaire privé*



*est impliqué financièrement dans le projet, plus son degré de contrôle est important. A l'opposé, un partenaire qui a une participation financière réduite dans un projet ne doit pas s'attendre à posséder le même degré de contrôle et d'influence dans un partenariat ».* Il existe donc une relation directe entre le rôle des acteurs impliqués et leurs objectifs. Au regard des divers modèles de partenariat entre les domaines public et privé, il est dès lors opportun d'examiner les typologies existantes.

### **1. Typologie des partenariats public-privé :**

La littérature existante sur le concept de PPP ou P3 ne permet pas de donner une seule typologie. En effet, la classification des PPP est particulièrement délicate en raison de leur nature très diverse et de l'utilisation variée qu'en font les pays en fonction de leurs besoins propres. Les différents critères utilisés pour cette classification portent souvent sur l'objectif du projet, le degré d'engagement et de contrôle des partenaires ainsi que les tâches à réaliser.... Ces critères non exhaustifs, varient selon les besoins des pays. Pour Lamy, C. (2002 : 12) *« cette multiplicité d'angles selon lesquels les P3 peuvent être catégorisés fait qu'il est peu aisé d'arrêter une typologie unique -et qui ferait consensus- des diverses formes qu'ils peuvent prendre ».* De ce fait, les travaux de recherche sur la classification des PPP dans leur majorité sont basés sur les formes du modèle français, ou sur celles du modèle anglo-saxon, ou encore sur les deux en même temps. À cet égard, la littérature propose des modalités qui se réfèrent soit à un capital public, soit à un capital privé, soit aux deux lorsqu'ils s'unissent pour former un capital mixte. La non exhaustivité d'une typologie des PPP fait que plusieurs pays utilisent ces formes de montages contractuels selon des dispositifs très divers. C'est ainsi qu'il est difficile de les classer, car chaque partenariat peut avoir une combinaison de différents critères selon les objectifs recherchés.

En France, les PPP présentent de nombreux montages juridiques et financiers entre le secteur public et privé. Ces montages se divisent en trois grandes familles :

- tout d'abord, les délégations de service public (DSP) ;
- ensuite, les contrats d'occupation du domaine public : Beaux Emphytéotiques Administratifs (BEA) et Autorisations d'Occupation Temporaire du domaine public (AOT) ;
- enfin, les contrats de partenariat mis en place par l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004.

En revanche, dans le modèle anglo-saxon des partenariats dit « *Initiative de Financement privé* ou *PFI* »<sup>29</sup>, les montages contractuels les plus répandus sont :

- le *BOT* (Build-operate-transfert),
- le *BOOT* (Build-own-operate-transfert),
- et les *Joint-ventures* ou *S.E.M* (co-entreprises sur la base d'un capital mixte public-privé).

Nous allons expliquer un peu plus en détail ces différentes formes.

### **1.1. Le partenariat à la française :**

Dans le cadre du projet de PPP à la française, les deux secteurs réunissent leurs forces pour des raisons variées parmi lesquelles, on peut citer la recherche de financement, de construction, de gestion ou de maintien des projets de grande taille pour le secteur public. En effet, les partenariats peuvent prendre différentes formes, selon la répartition des responsabilités, des risques et des objectifs ainsi que selon la durée des engagements contractuels, cela dans un cadre juridique bien établi. Les formes de montages contractuels les plus répandues dans le cadre français dans une logique de PPP sont variées comme nous l'avons évoqué plus haut<sup>30</sup>.

#### **1.1.1. Les délégations de service public :**

Ces types de partenariats se définissent d'après Beaussé, N. & Gonnet, M. (2012) comme : « *des contrats par lesquels une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service* ». De ce fait, la délégation de service public peut prendre plusieurs formes telles que le contrat de service, l'affermage et la concession...

##### **1.1.1.1. Le contrat de services :**

Dans ce type de contrat de services, les autorités publiques recourent à une organisation du secteur privé afin de réaliser certains services pendant une durée qui varie d'un à trois ans.

---

<sup>29</sup> Les projets de l'*Initiative de Financement Privé* sont les premiers montages contractuels de type public-privé lancés en 1992 en Grande Bretagne sous le gouvernement de Margaret Thatcher, et par la suite d'autres pays les ont adoptés.

<sup>30</sup> Nous citons quelques modèles de montages contractuels publics-privés, mais cette liste n'est pas totalement exhaustive. D'autres montages contractuels existent dans ce vaste champ, tels que : le marché d'entreprise de travaux publics (METP), la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), le crédit-bail *Sofergie*, le Bail emphytéotique hospitalier (BEH), etc. Pour plus d'explications, voir les travaux de Lafitte, M. (2006) qui offre un panorama sur les modèles de montages contractuels à la française.

Dans ce contrat, la personne publique reste le fournisseur principal et sous-traite l'une de ses activités au secteur privé par le biais d'appels d'offres. Elle supporte la responsabilité de l'exploitation, de l'entretien du système et les risques commerciaux. L'organisme privé se limite, lui, à la gestion du personnel et des services. Le contrat de services est donc la forme la plus simple dans la durée de prise de participation de l'organisation privée, le capital reste public et l'acteur privé ne prend aucun investissement dans sa charge.

#### **1.1.1.2. Le contrat d'affermage :**

Dans ce type de contrat de partenariat, l'autorité publique appelée « *affermante* », délègue la gestion ou l'exploitation d'un service public à un « *fermier* » qui est un opérateur privé pour une durée souvent longue de 10 à 15 ans. L'opérateur privé prend à sa charge la responsabilité totale de l'exploitation du service et de sa gestion opérationnelle ainsi que les risques encourus vis-à-vis de ce service. La propriété de l'installation reste à l'acteur public. L'opérateur privé est responsable de la facturation, du personnel et des actifs existants, des investissements nécessaires ainsi que du financement, du renouvellement de certains actifs existants et il est directement rémunéré par le consommateur du service. Il est aussi considéré comme un conseiller à l'égard des acteurs publics. Par contre, l'autorité publique reste le propriétaire des actifs dans le cadre de ce projet et elle est responsable des nouveaux investissements.

#### **1.1.1.3. La concession :**

Selon Grange, C. (2013 : 102) « *la notion de concession recouvre, en droit français, plusieurs réalités juridiques comme la concession de service public, la concession d'aménagement et la concession de travaux publics* ». Dans le cadre de notre thèse, nous nous limitons uniquement à la concession de service public. Le contrat de concession de service public est un modèle de PPP utilisé par les autorités publiques pour renforcer le rôle du secteur privé et introduire dans l'activité concédée la logique de gestion basée sur la performance et l'efficacité. Il s'agit de la forme de gestion déléguée la plus utilisée en France et dans les pays en développement, principalement ceux appartenant à la tradition du droit romain<sup>31</sup>. Selon Grange, C. (2013 : 102) « *la concession de service public, comportant la réalisation de travaux, est l'exemple type de la délégation de service public, dès lors que la rémunération du concessionnaire est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service puisqu'elle provient des*

---

<sup>31</sup> Pour plus d'informations, voir le site : [www.worldbank.org/html/fpd/water/wstoolkits/index.html](http://www.worldbank.org/html/fpd/water/wstoolkits/index.html).

*redevances perçues auprès des usagers* ». Dans ce sens, l'OCDE (2006 : 19) énonce les différents critères qui définissent une concession :

« - Une concession donne à une entreprise privée le droit d'exploiter un service d'infrastructure défini et de percevoir les recettes correspondantes ;

- en échange de ce droit, le concessionnaire règle habituellement une redevance à l'autorité qui octroie la concession ;
- le concessionnaire assume l'essentiel du risque ;
- l'actif qui permet de fournir le service reste juridiquement propriété de l'Etat, bien que l'entreprise privée ait le droit de l'exploiter et d'en tirer un revenu. En général, l'entreprise privée est également responsable de l'entretien de l'actif ;
- selon la définition des concessions au sens strict, l'actif doit être transféré à l'Etat à l'échéance du contrat ».

Le contrat de concession est un moyen de faire appel au savoir-faire des entreprises du secteur privé et surtout à leurs capitaux et à leurs capacités d'endettement. Mais la contrepartie de ce recours à l'investissement privé est un surcoût issu de la rémunération du concessionnaire, qui est en partie compensé par les économies réalisées par les opérateurs.

### **1.1.2. La régie intéressée :**

Dans ce type de partenariat, la personne publique garde la mainmise sur la responsabilité financière de l'exploitation et la gestion du service est assurée par un tiers délégataire. Le risque est porté par la personne publique. La rémunération du cocontractant est de nature mixte : elle est basée d'un côté sur une redevance fixe et, de l'autre, sur un intéressement qui est lié de manière directe à l'amélioration du service rendu et du résultat financier de l'exploitation ainsi qu'au degré des économies réalisées.

### **1.1.3. Les contrats d'occupation du domaine public :**

Ce type de partenariat regroupe principalement deux modèles contractuels de longue durée. Il s'agit du bail emphytéotique administratif (BEA) et des autorisations d'occupation temporaire du domaine public (AOT). Le contrat de BEA est considéré comme un bail immobilier de durée longue qui varie de 15 à 99 ans. Selon l'article L. 1311-2 du code général des collectivités territoriales : « *un bien immobilier appartenant à une collectivité territoriale peut faire l'objet d'un bail emphytéotique prévu à l'article L.451-1 du code rural, en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité territoriale, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa*

*compétence... »*, (Lafitte, M. 2006 : 33). L'emphytéote supporte le risque de la construction et de l'exploitation du service public tout au long du contrat. Il perçoit d'un côté le prix payé par les utilisateurs et, de l'autre, une redevance payée par la personne publique dont le montant dépend de l'investissement qu'il a réalisé et de l'amortissement de ses frais généraux (charges d'entretien).

Les autorisations d'occupation temporaire du domaine public (AOT) sont des contrats assez semblables aux BEA dans la durée et la forme contractuelle. En revanche, leur objet est plus large : il s'étend à l'exercice d'activités privées. Selon Lichère, F. et *al.*, (2009 : 53) « *l'AOT issue de la loi n° 94-631 du 25 juillet 1994 permet à une personne privée de construire sur le domaine public de l'Etat un immeuble sur lequel elle exerce les droits d'un propriétaire* ». Ainsi, « *l'AOT permet donc de confier des garanties aux prêteurs sous forme d'hypothèques, pour autant que l'opération ne porte pas atteinte à l'affectation du domaine et n'ait pas d'autre objet que le financement des opérations immobilières prévues dans ce type de contrat* », (Lafitte, M. 2006 : 34). Le point commun de ces deux contrats est que les ouvrages reviennent à la personne publique dès l'expiration du contrat.

#### **1.1.4. Les contrats de partenariat : une spécificité française**

Le contrat de partenariat selon la tradition française englobe aussi d'autres modalités comme le contrat de partenariat de droit commun et les contrats de partenariat spécifiques (Grange, C. 2013). Ces contrats ont été mis en place par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004, modifiée par la loi n° 2008-735 du 28 juillet de l'année 2008 relative au développement des PPP. Cette modification a donné lieu à une nouvelle forme de coopération public-privé appelée *contrats de partenariats*. Inspirés des *Private Finance Initiative* (PFI) nés en Grande Bretagne en 1992, les contrats de partenariat sont définis comme : « *des contrats par lesquels l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenus, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée* » (Lichère, F. et *al.*, 2009 : 72). Dans ces contrats de partenariat, le cocontractant perçoit une rémunération de l'Etat ou d'un établissement public pendant toute la durée du projet. Ce

dernier, assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à accomplir (Grange, C. 2013). La rémunération, ici, intègre l'amortissement de l'investissement engagé par la personne privée.

## 1.2. Le partenariat à l'anglo-saxonne :

Il existe un grand nombre de PPP d'origine anglo-saxonne qui se sont développés dans la lignée des contrats de type Initiative de Financement Privé (*PFI*) apparus en Grande Bretagne en 1992. Ces montages de PPP revêtent plusieurs formes et ont pour but de satisfaire les besoins des autorités publiques en matière de financement et les citoyens qui sont en même temps acteurs et consommateurs. Chaque forme de partenariat comporte des spécificités et des composantes propres. Le tableau (7) ci-dessous propose une synthèse des principales formes de PPP à l'anglo-saxonne.

**Tableau 7 : Synthèse des divers formes de PPP à l'anglo-saxonne**

<b>Forme du PPP (acronyme anglais)<sup>32</sup></b>	<b>Partenaire privé</b>	<b>Partenaire public</b>
<b>Convention de construction (DB)</b>	Conçoit et construit l'infrastructure en fonction du devis de performance du secteur public. À prix fixe, il assume donc le risque du dépassement budgétaire.	Prépare le devis de performance que le partenaire privé doit respecter. Cette forme de PPP est discutable.
<b>Contrat d'exploitation et d'entretien (O et M)</b>	Exploite et assure la gestion pendant un certain temps d'un actif qui est la propriété du public Risque financier plutôt faible. Ses obligations peuvent être plus importantes que la simple gestion immobilière.	Conserve la propriété de l'actif. Conserve les revenus et verse une rémunération au partenaire privé qui encaisse les revenus résultant de l'exploitation.
<b>Conception, construction, financement et exploitation (DBFO)</b>	Conçoit, finance et construit une nouvelle infrastructure selon un bail à long terme. Exploite l'équipement pendant la durée du bail. Récupère son investissement et réalise le rendement recherché grâce aux sommes reçues de l'exploitation de l'infrastructure pendant la durée du bail. Assume un risque financier important.	Le partenaire privé lui transfère l'équipement à la fin du bail. Etablit la convention de PPP et les responsabilités du partenaire privé. Verse une somme au partenaire privé ou l'autorise à percevoir les sommes d'argent du public.
<b>Construction,</b>	Finance, construit, détient et exploite une infrastructure et livre un service.	Ses exigences sont établies dans

<sup>32</sup> Souvent les termes et acronymes sont utilisés en anglais pour indiquer certaines de ces catégories.

<b>détention et exploitation (BOO)</b>	Les droits qui lui sont accordés le sont pour une très longue durée.	l'entente originale et au moyen de la réglementation. S'apparente beaucoup à la société de services publics.
<b>Construction, détention, exploitation et transfert (BOOT)</b>	Finance, conçoit, construit et exploite une infrastructure. Signe un contrat d'une durée spécifique. Est autorisé à demander des frais aux utilisateurs.	Transfère un actif public à une société privée ou quasi publique. Exerce un contrôle par l'entremise du contrat conclu au moment du transfert. Représente un moyen de moderniser des infrastructures existantes sans s'endetter davantage.
<b>Licence d'exploitation (OL)</b>	Reçoit le droit d'exploiter un service public. Cette licence vaut pour une période de temps spécifique. Pour ses services, il reçoit un montant d'argent du partenaire public ou est autorisé à percevoir des sommes d'argent des utilisateurs du service.	Est souvent utilisé dans les projets de technologie de l'information. Profite de l'expertise du partenaire privé. Dicte les conditions à respecter par le fournisseur du service.
<b>Financement seulement (FL)</b>	Habituellement une société de services financiers. Finance directement un projet. Le financement peut prendre diverses formes.	Assume les tâches reliées à la prestation de service.

**Source :** Leclerc, M., (2008 : 169-170), Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.

Parmi les PPP de type anglo-saxon qui ne figurent pas dans ce tableau, on peut citer le partenariat institutionnalisé basé sur un capital mixte. Il se matérialise par la gestion conjointe d'une entité et le partage de la propriété des actifs et des responsabilités selon la part respective des capitaux privés et des capitaux publics qui a été négociée contractuellement. Ce type de PPP a plusieurs dénominations : joint-ventures, co-entreprises ou société d'économie mixte (S.E.M).

### **1.3. Le partenariat institutionnel une entité à capital mixte public-privé : la *Joint-venture* et/ou la S.E.M.**

Les partenariats public-privé dits *institutionnalisés* sont des partenariats qui s'opèrent à travers la création d'une entité basée sur un capital mixte public-privé selon les attentes et les préoccupations des partenaires tels que la société d'économie mixte (S.E.M) ou la joint-venture. Cette dernière est une forme de contrats de partenariat entre des entreprises de pays différents dans un cadre international et/ou dans un cadre national. Elle peut se conclure soit

entre partenaires publics et privés, soit entre des partenaires tous privés, soit encore entre des partenaires tous publics. En ce qui concerne la joint-venture, elle est considérée comme un mode de rapprochement et de coopération dans le commerce international entre les Etats, les entreprises et même entre les secteurs publics et privés, et cela pour une durée souvent longue. En général, dans la littérature ayant trait aux PPP institutionnels, la société d'économie mixte (S.E.M)<sup>33</sup> est la plus répandue et la plus proche de la joint-venture dans le langage juridique des contrats. Le trait caractéristique de ce type de société mixte est la copropriété des actifs publics et privés. Aussi, le choix de création d'une société mixte entre les autorités publiques et le partenaire privé se traduit par le partage du capital entre les deux et ceci selon les spécificités de chaque Etat ou entreprise. Aubert, B.A. & Party, M. (2004 : 80) expliquent que, dans certains cas, pour le partage du capital: « *les autorités publiques choisissent de conserver le contrôle effectif de la société en prenant une part majoritaire dans la capitalisation de l'entreprise* ». En fait, sous sa forme structurelle, ce type de partenariat public-privé associe les deux acteurs dans une nouvelle structure juridique ad hoc. Cette collaboration suppose la mise en commun des ressources des partenaires afin de gérer l'entreprise et partager les risques. La réunion des forces se réalise à travers une collaboration basée sur le dialogue et l'interaction entre les parties.

Ce type de PPP ne repose pas uniquement sur une dimension contractuelle ou financière plus au moins formalisée. Le lien est fondamentalement sociétal car il se traduit par la constitution d'une personnalité juridique entre les deux acteurs public et privé en contribuant à la stabilité et la sécurité du partenariat. Ce type de partenariat est très apprécié et il connaît un développement considérable dans les pays émergents et en développement car il permet de créer des entreprises conjointes locales en associant des partenaires étrangers. Ce type de partenariat répond vraisemblablement à des attentes économiques dans ces pays, car il leur permet d'introduire dans leurs structures publiques locales -sans avoir à les privatiser- les méthodes managériales des entreprises privées étrangères. C'est également un moyen de préserver leurs entreprises stratégiques. Cette protection est souvent imposée par la loi qui exige que le partenaire local soit majoritaire dans la participation au capital du partenariat lorsque celui-ci est conclu avec des entreprises étrangères qui sont, le plus souvent, des

---

<sup>33</sup> Il existe plusieurs modèles de société d'économie mixte : on distingue les sociétés anonymes d'économie mixte (S.A.E.M) ; les sociétés anonymes d'économie mixte locales (S.A.E.M.L) ; les sociétés anonymes immobilières d'économie mixte (S.A.I.E.M).



multinationales<sup>34</sup>. La plupart des pays qui ont choisi le modèle de partenariat public-privé institutionnalisé ont été touchés par la mutation vers l'économie de marché. Or, en faisant entrer les entreprises privées au capital du partenariat, la co-entreprise publique-privée favorise le savoir-faire et l'expertise de ces entreprises et leur permet d'apporter leur label au secteur public. Cela dit, les autorités publiques peuvent bénéficier de ce label en dehors de toute structure commune, en se contentant de déléguer la gestion de leurs services à une entreprise privée ? C'est-à-dire en recourant au contrat de gestion.

#### **1.4. Le contrat de gestion ou Management Contract :**

Dans ce type de contrat de partenariat, l'expression « *Management ou gestion* » est associée pour qualifier la gestion d'une entreprise par une autre entreprise spécialisée dans le même domaine comme son nom l'indique durant une période limitée. Selon Jeantin, M. (1989a), il est préférable d'opter pour l'expression : « *Contrat de gestion d'entreprise* ». Cette dernière, semble proche de la réalité recherchée par l'entreprise qui recourt au contrat de gestion d'entreprise. Dans un sens large, ce contrat issu du droit anglo-saxon est défini par le même auteur comme : « *celui par lequel une société propriétaire des murs et des équipements en confie la gestion à une société spécialisée disposant à cet effet d'un important savoir-faire* », (Jeantin, M. 1989b).

Dans une approche public-privé, le contrat de gestion d'entreprise trouve une autre orientation. Pour Lorenzi, I. (2001) « *la technique de contrat de gestion permet à un particulier ou une société de conclure avec l'Etat un contrat pour la gestion d'une entreprise publique étatique* ». Selon Delmon, J. (2010) plusieurs appellations peuvent recouvrir cette expression du contrat de gestion : « *les contrats de performance, le contrat de service, le contrat d'exploitation et de maintenance* ». Pour lui, le contrat de gestion « *est un ensemble de structures selon lesquelles l'entreprise privée fournit des services à une entreprise de service public/concédant (par exemple des services de gestion, des services d'amélioration des activités de facturation et de recouvrement, des services de réduction de pertes ou de marketing) et où les paiements sont généralement liés aux résultats* ». En parallèle, Benissad, M.H. (2004) considère le contrat de gestion comme : « *le contrat par lequel une firme gère, pour le compte d'un établissement public, tout ou partie de son patrimoine* ». Pour Mairesse, C. (2011 : 80) le recours au contrat de gestion, « *permet à la société gérante de transmettre ses connaissances spécialisées au personnel de la société propriétaire* ». Cela est très

---

<sup>34</sup> Ce cadre de partenariat en co-entreprise publique-privée est privilégié en Algérie, notamment dans les secteurs stratégiques comme l'énergie et l'industrie. Pour plus de détails sur ce type de partenariats en Algérie, voir Gherzouli, K. (1995) ; Rouane, R. (2014).

fréquent dans les pays émergents et les pays en développement. Ce choix de contrat de gestion se justifie aussi dans beaucoup de pays où les autorités publiques souhaitent garder la main mise sur leur patrimoine stratégique « *les entreprises étatiques* » et de maintenir un contrôle direct sur les services afin de renforcer leur gestion.

En fait, les autorités dans ces pays cherchent, dans le cadre de la vague d'ouverture vers l'économie du marché qui les a touchés, à renforcer leurs sociétés étatiques par l'adoption de nouvelles techniques de gestion dans le cadre d'un PPP et de bénéficier du savoir-faire des entreprises privées spécialisés. C'est ainsi que Mairesse, C. (2011 : 78) souligne dans le cadre d'une étude des PPP réalisée dans les pays en développement que « *les contrats de gestion peuvent offrir une solution privilégiée aux pays qui cherchent à moderniser leurs services....à la fois rapidement et durablement car ils permettent de bénéficier du savoir-faire d'un opérateur privé compétent. Le service bénéficie d'outils et de méthodes innovants et efficaces mis en œuvre par le secteur privé, et d'un transfert de compétences et de savoir-faire qui sont les fondements mêmes de la pérennité d'un tel service* ». La légitimité du recours à ce type de partenariat par l'Etat se justifie à la fois, par la recherche de l'amélioration de l'esprit managérial de ses entreprises et l'offre d'une prestation de service de qualité meilleure.

L'autorité publique, dans ce type de contrat, délègue la gestion d'une entreprise publique à une entreprise privée pour une période de 5 ans au maximum. D'ailleurs, c'est une forme plus complète de contrat de service. Toutefois, l'entreprise privée perçoit une rémunération pour l'exploitation. En outre, l'autorité publique transfère toute la responsabilité de l'exploitation et l'entretien du système de gestion à l'entreprise privée. De ce fait, l'entreprise privée dispose d'une large liberté dans les décisions, car elle n'a aucun investissement à réaliser. Pour réussir un tel contrat de gestion, il faut réunir les mêmes conditions que pour réussir un PPP. Mairesse, C. (2011 : 80) présente six facteurs essentiels de cette réussite :

- « *une volonté politique forte pour réformer le secteur et un engagement sans faille dans le contrat ;*
- *une relation de confiance entre les partenaires ;*
- *un diagnostic clair et précis du service existant, indispensable à la rédaction d'un contrat efficace et adapté ;*
- *une conception d'indicateurs de performance fiables et clairs, des mécanismes d'incitation et des procédures de contrôle adaptés ;*
- *une application des principes de gestion, et une acceptation d'une nouvelle culture d'entreprise ;*

- une gestion des ressources humaines avec une stratégie de transfert réel de compétences ».

Toutefois, bien que l'entreprise privée n'ait pas d'investissement à fournir, ce contrat de gestion comporte certaines limites. En effet, l'action de l'opérateur privé au sein de l'entreprise n'est pas tout à fait autonome, notamment en termes de contrôle. Anderson, A. & Janssens-Jan, G. (2011 : 5) notent que « *les contrats de gestion limitent pendant leur durée le pouvoir de décision dont dispose l'opérateur privé concernant les opérations de l'exploitation. Même si les contrats sont structurés sur une période plus longue, il est improbable que l'opérateur privé puisse peser politiquement sur des décisions qui pourraient se révéler capitales à l'amélioration des performances* ». Le tableau (8) ci-dessous nous offre une synthèse des modalités de PPP et de la répartition des tâches entre les acteurs publics et privés en termes d'exploitation et de maintenance, d'investissement en capital, de risque commercial et de propriété des actifs.

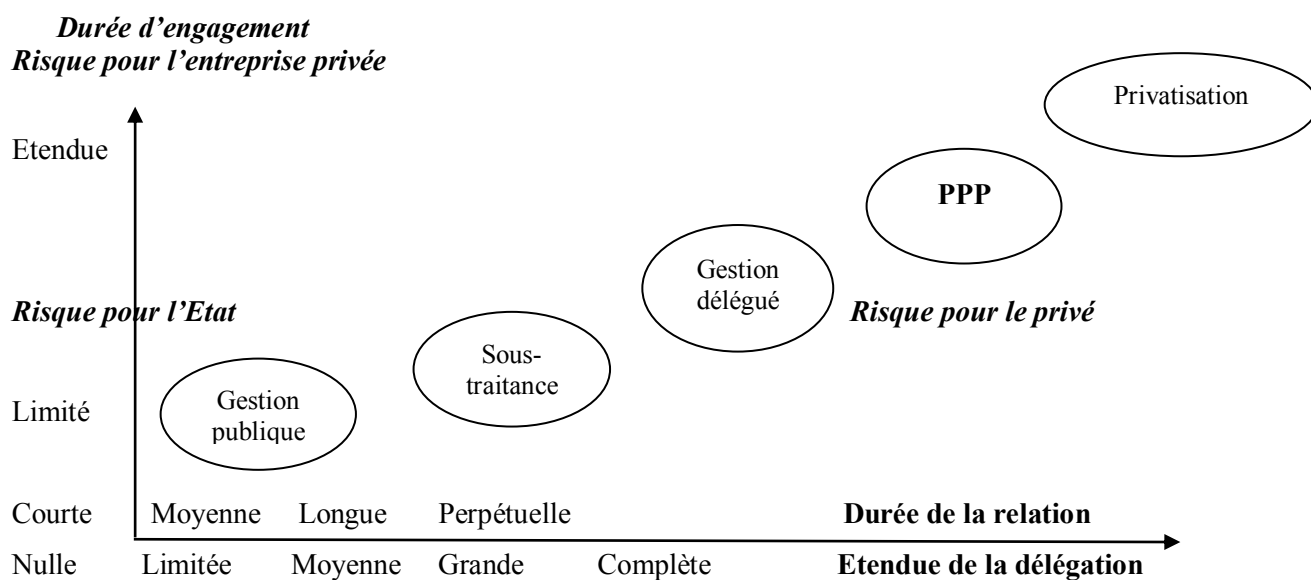
**Tableau 8** : Typologie des partenariats public-privé

Option	Exploitation et maintenance	Investissement en capital	Risque commercial	Propriétés des actifs	Durée
<b>Contrat de service (Outsourcing)</b>	Public et privé	Public	Public	Public	1 à 2 ans
<b>Contrat de gérance et contrat de gestion</b>	Privé	Public	Public	Public	3 à 5 ans
<b>Affermage</b>	Privé	Public	Partagé	Public	8 à 15 ans
<b>Concession de réseaux existants</b>	Privé	Privé	Privé	Public	25 à 30 ans
<b>BOT (Build, operate &amp; transfert)</b>	Privé	Privé	Privé	Public-privé	20 à 30

**Source** : Prud'homme, R., (2000 : 343), Essai de typologie des partenariats public-privé, in Rperrot, J.Y., & Chatelus, G., *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

La figure (2) ci-après synthétise les caractéristiques des modes de fonctionnements public-privé et la gradation entre les différentes formules possibles.

**Figure 2 :** Les caractéristiques des modes de fonctionnement public-privé



**Source :** Party, M., (2004), *Colloque de l'IPPP*, Montréal, 27 avril.

## 2. Les acteurs du partenariat public-privé :

Les acteurs d'un partenariat public-privé sont principalement de trois sortes : L'Etat et ses démembrements, le(s) entreprise(s) privée(s) et le citoyen-consommateur et/ou le client qui est au cœur de ce partenariat. Ce client est le citoyen, c'est un acteur important dans le cadre d'un PPP car il a deux casquettes. Il est à la fois le consommateur des services publics et le contribuable. Son rôle est donc double car il élit des responsables et leur confie la gestion de la chose publique par un mandat. Il est donc une source importante dans la légitimité d'un projet en PPP pour l'Etat qui cherche sa satisfaction d'une part, et, pour les entreprises privées qui, elles, sont engagées dans les missions d'ordre économique et social d'autre part. Cela signifie qu'un projet en partenariat doit compter deux partenaires au minimum ou plusieurs dont l'un appartient au secteur public et l'autre au secteur privé.

Les acteurs de PPP ont des objectifs et des compétences différents puisque le projet implique deux secteurs, mais le succès dépend de leur volonté à travailler ensemble et répondre aux attentes de chacun pour la satisfaction du citoyen. En revanche, cette relation est menacée

lorsque l'un des acteurs ne remplit pas son engagement envers l'autre ou ne trouve pas sa place, quel que soit le montage contractuel définissant ce projet en partenariat.

Cette liste des rôles et objectifs des acteurs de PPP n'est pas exhaustive. Nous nous limitons uniquement aux principaux acteurs qui interviennent dans un projet de partenariat, à savoir l'acteur public et l'acteur privé, afin de répondre à notre question de recherche basée sur le transfert de connaissances managériales entre ces acteurs. Nous chercherons d'abord à savoir quels sont les objectifs et le rôle de l'Etat, avant de nous intéresser au partenaire privé.

## **2.1. L'Etat : Rôles et objectifs**

Dans le contexte de la présente recherche, on peut considérer que l'Etat est un partenaire public, un « *acteur* » qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP. Il s'agit donc de « *l'Etat accueillant* » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Les objectifs de l'Etat sont multiples et ses missions diverses. Il doit, essentiellement rechercher l'intérêt général et garantir un service public de qualité toujours meilleure au citoyen-consommateur. En effet, les choix de l'Etat sont liés aux caractères du secteur public, à la multiplication des décisions et des objectifs poursuivis par les acteurs publics, à la lourdeur des décisions prises et à « *la faiblesse des mécanismes de régie des entreprises publiques limitant l'efficacité opérationnelle dans les administrations publiques* » (Aubert, B.A. & Party, M. 2004 : 76). Or pour que l'Etat puisse offrir des infrastructures adéquates et des services de qualité, il doit supporter des coûts financiers très lourds. Pour ce faire, il peut considérer que l'appel à un partenaire privé doté d'une expertise adéquate constitue une solution pertinente et offre certains avantages dans le cadre d'un projet en partenariat. « *Faire ensemble* » est une solution qui semble réaliste et satisfaisante. L'Etat est un partenaire particulier, ce qui explique son rôle important dans un projet de partenariat et sa volonté de le faire réussir. En fait, le partenaire privé est choisi soit pour son investissement, soit pour son expertise managériale, soit pour les deux en même temps (Hafsi, T. 2009).

Par contre, le projet de partenariat par sa nature complexe n'est pas facile à réaliser, car il comporte plusieurs critères de succès que nous avons cités auparavant. Différents objectifs peuvent justifier le recours à un tel montage contractuel (projet). Le recours aux PPP se justifie donc en raison de certaines opportunités possibles.

### **2.1.1. L'amélioration et l'accessibilité des services publics : entre le moindre coût possible et le respect des délais**

Le phénomène de mondialisation touche également le secteur public à travers la libéralisation de ses services. Ce mouvement produit des bouleversements en matière juridique, notamment en raison de la présence des choix des montages contractuels en partenariat dans les pays développés comme dans les pays émergents et les pays en développement. Selon Ivanov, D. (2007 : 16) ces services publics *« ont tendance à devenir des activités commerciales simplement encadrées par des mécanismes de licence et de régulation spécifique »*. En effet, du fait de ce changement d'orientation au sein des services publics, l'Etat ou la personne publique concernée cherche à développer une exploitation innovante de ses services et de ses équipements, de façon à produire des services de meilleure qualité. En somme, il s'agit de mettre en place une bonne gouvernance dans ce secteur, notamment après la vague du New Management Public qui a touché plusieurs pays en commençant par la grande Bretagne, l'initiateur de cette pratique. C'est ainsi que Baussé, N. & Gonnet, M. (2012 : 9) considèrent que : *« les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et de tenter d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens tout en laissant la personne publique conserver le contrôle stratégique du service »*. L'amélioration de l'efficacité dans ce type de partenariat est un objectif visé par le partenaire public et elle s'estime à travers la réalisation des objectifs prévus dès le départ du projet (Hauck, K. & Street, A. 2006). L'appel au secteur privé dans le cadre d'un PPP peut permettre de diminuer les coûts et ouvre une possibilité de répondre à la fois aux attentes des citoyens et à celles de l'Etat, notamment grâce aux principes d'optimisation des ressources et de répartition des risques.

### **2.1.2. Diminution et transfert d'une partie du risque au partenaire privé :**

Le partage des risques entre les partenaires public-privé représente un principe fondamental dans un PPP. En effet, les projets de ce type sont souvent des montages contractuels complexes en termes de réalisation pour les partenaires qui peuvent provoquer des risques lors de leur réalisation. Compte tenu de la multitude des risques qui entourent un projet de partenariat et de leur diversité, nous allons centrer notre analyse sur le choix du partenaire public qui fait appel au partenaire privé dans un cadre de projet. Dès lors, l'intention du partenaire public est de transférer une partie du risque à ce dernier. Rappelons qu'il existe plusieurs types de risques dans le cadre des PPP. Party, M. (2000) en relève deux : l'un est environnemental et l'autre relationnel. Le premier type de risque est lié à la performance des

facteurs internes (risques de projet, risque organisationnel) et externes (risques socioéconomiques, risques technologiques et risques politiques). Le second type de risque est lié à une dimension contractuelle, dans laquelle le caractère opportuniste d'un partenaire ou de l'autre peut engendrer l'échec du projet<sup>35</sup>. La source de ces risques est souvent liée aux facteurs contextuels du projet d'une part, et au degré de la relation qui existe entre les partenaires d'autre part. Des différences peuvent apparaître entre les partenaires en termes de secteur d'activités, de culture, d'objectifs et de pouvoir. Ces différences sont porteuses de tensions et de conflits. Dans le même ordre d'idées, Tourki, M. (2007) considère que les PPP sont des projets porteurs ayant un niveau très élevé de risque, en raison des incertitudes qui entourent de tels montages contractuels, notamment dans les aspects financiers et dans la définition du cadre juridique requis. De ce fait, le point commun dans un projet de partenariat est de faire supporter par le partenaire public, par le partenaire privé ou par les deux partenaires à la fois les obligations et les risques qui correspondent le mieux à leur rôle, leur mission et de choisir le plus apte, celui qui est en mesure de les assumer (Leclerc, M. 2008). Dès lors, *« le montage en partenariat repose sur une allocation équilibrée de ces risques, une fois qu'ils ont bien été identifiés, et cela permet d'en transférer une certaine partie à l'opérateur privé lorsqu'il est à même de mieux les contrôler que l'autorité publique »* (Tourki, M. 2007 : 133). La gestion du risque est différente selon les deux secteurs, en raison de leur réaction spécifique face à un risque quelconque. Ce choix de transférer une partie du risque au partenaire privé se traduit selon Préfontaine, L. (2008 : 216) par le fait que *« les entreprises privées gèrent le risque selon une logique financière. [...] Elles établissent donc une limite au risque, un niveau de coûts au-delà duquel elles abandonneront le projet. Tel n'est pas le cas des gestionnaires du secteur public qui sont centrés sur leur mission principale, à savoir protéger l'intérêt général des citoyens »*. Dans un PPP, le partenaire privé a donc un rôle important en raison de sa souplesse en termes d'esprit managérial. Selon Aubert, B.A. & Party, M. (2004 : 78), *« le résultat est que les entreprises privées contrôlent normalement mieux leurs coûts et ont une plus grande capacité à innover que les administrations publiques »*. Le tableau (9) ci-dessous, offre une typologie des différents risques liés aux PPP pour la prestation de service public.

---

<sup>35</sup> Ces risques sont souvent liés avec la prestation des services.

**Tableau 9** : Les différents risques dans le cadre des PPP pour la prestation de service public

Types de risques	Exemple
<b>Risques externes associés aux PPP</b>	
<b>Risques Socioéconomiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétition : le service est proposé ailleurs ou un service substituable existe, offert par exemple sur une base privée.</li> <li>- Changement dans la demande d'un service : un événement imprévu change la demande, soit en l'augmentant, soit en la diminuant.</li> <li>- Changement dans les attentes des citoyens mieux informés et exigeants en termes de qualité et d'accessibilité de services</li> </ul>
<b>Risques technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsolescence : les technologies évoluent rapidement rendant la technologie choisie obsolète.</li> </ul>
<b>Risques politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois ou réglementations nouvelles ou modifiées : l'environnement du projet ou le projet lui-même est affecté par des exigences légales ou réglementaires nouvelles.</li> </ul>
<b>Risques internes associés aux PPP</b>	
<b>Risques de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractéristiques des clients/usagers du service : résistance au changement, manque d'implication, niveau d'instruction inapproprié, difficultés de communication, attentes irréalistes.</li> <li>- Définition et structure du projet : objectifs imprécis, spécifications pas ou mal définies, changement dans l'envergure du projet.</li> </ul>
<b>Risques organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de ressources : incertitude du financement, ressources inadéquates, manque d'expertise en gestion de ressources complexes.</li> <li>- Compétence de l'équipe de projet : manque d'expérience, de stabilité, d'habiletés en communication ou en technologie.</li> </ul>
<b>Risques relationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forme de collaboration : contrats inadéquats ou inappropriés, mécontentement quant au contenu du contrat, sélection des partenaires inappropriée.</li> <li>- Processus de collaboration : coordination déficiente, problème de communication, cultures différentes, inertie, dépendance, méfiance, manque de consensus ou d'implication.</li> </ul>

**Source** : Préfontaine, L., (2008 : 207-208), les PPP, des projets risqués ? In Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémiques –Théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.

En résumé, le partenaire public cherche à travers le PPP à faire baisser les coûts en améliorant l'exploitation d'un service, d'un département... D'ailleurs, ceci est l'une des raisons avancées lors de la recherche pour accéder aux capitaux privés.



### **2.1.3. L'accès financier : à la recherche de capitaux privés**

Les autorités publiques des pays développés comme celles des pays émergents et de certains pays en développement doivent faire face à un effet de ciseau entre la satisfaction du besoin croissant de leur population et le financement pour le faire. Le PPP encourage la mobilisation de nouvelles ressources en faveur des opportunités qui peuvent se présenter afin de développer les marchés financiers (Delmon, J. 2010). Selon Tourki, M. (2007 : 128) « *les PPP devraient permettre l'accroissement de l'offre de biens publics tout en respectant les objectifs de stabilisation fiscale, épargnant ainsi les pauvres contribuables/usagers de tout effort financier supplémentaire, et en finançant des investissements lourds par l'apport du capital privé* ». Néanmoins, les gains potentiels pour les pouvoirs publics peuvent être considérables. En effet, dans un projet en partenariat, une autorité publique demande à un partenaire privé de mettre à sa disposition une part de ses fonds propres. La mobilisation de ces sources de financement s'avère donc porteuse d'intérêt pour le partenaire public. Ces ressources financières selon Delmon, J. (2010 : 11) permettent :

- « *la mobilisation des marchés financiers locaux qui n'ont pas l'habitude de financer directement des projets... mais souhaitent exploiter les opportunités d'investissements stables à long terme ;*
- *la maximisation de la marge de manœuvre budgétaire grâce à la mise à contribution des capacités des bilans du secteur privé et au partage des risques ;*
- *l'allègement, grâce à la distribution des obligations financières, des tensions budgétaires qui s'exercent sur les entreprises publiques* ».

L'optimisation financière par l'accès au capital étranger recherché par le partenaire public est un critère important dans un projet en partenariat. Cependant, cet accès nécessite certaines conditions ou garanties pour le partenaire privé engagé dans ce processus, à commencer par la stabilité politique et sociale du pays d'investissement, un cadre juridique solide et favorable aux investissements directs et de réelles potentialités économiques. Mais, pour mettre cet apport financier en valeur, il est également nécessaire de disposer de gestionnaires locaux compétents.

### **2.1.4. À la recherche des capacités managériales pour renforcer les entreprises étatiques :**

Dans le cadre d'un projet de PPP, surtout lorsqu'il est de grande envergure, la mobilisation de connaissances et de compétences pluridisciplinaires est indispensable afin d'assurer les critères de sa réussite. En effet, cette expertise doit se partager dans le cadre interne du projet

ou en conseil, de façon à garantir au partenaire public la pérennité du projet et son pilotage après l'achèvement du contrat. Dans un projet de partenariat, les responsables du secteur public ont forcément des capacités et des atouts particuliers propres à chacun. D'ailleurs, ils sont bien placés pour connaître les pratiques et les rouages internes ainsi que tous les aspects culturels liés au contexte de développement, mais, ils n'ont pas forcément l'expérience des savoir-faire techniques et managériaux que l'on retrouve dans les grandes entreprises privées qui ont accumulé cette expérience depuis plusieurs années. C'est pourquoi la participation et l'interaction des responsables publics et privés peuvent être considérées comme un critère de réussite du projet en partenariat dans le cadre d'un partage mutuel de bénéfices, de responsabilités et de risques. Mais il faut prendre en compte aussi la volonté des partenaires de participer à l'échange de savoir-faire qui doit se concrétiser dans le projet. Comme le corrobore Hafsî, T. (2009 : 343) « *les PPP jouent aussi un rôle positif indéniable qui permet de mobiliser des ressources financières, **techniques et managériales** qui seraient autrement indispensables* ». Il en est de même pour Tourki, M. (2007 : 130) qui considère que, dans le cadre d'un PPP, « *les entreprises privées ont la capacité d'aider à la construction des infrastructures modernes et à la gestion optimum des services publics en réseaux grâce à des experts de haut niveau,....., capables de développer des montages contractuels et financiers originaux adaptés à chaque contexte et à chaque projet* »<sup>36</sup>. Ce choix de confier des projets à des partenaires privés résulte du besoin recherché par le partenaire public, tel qu'un besoin d'une infrastructure moderne et d'un service public de qualité meilleure ainsi que de renforcer les capacités managériales des cadres locaux par exemple. Dans la même veine, selon Delmon, J. (2010 : 11) « *le concédant peut s'adresser au secteur privé pour obtenir la technologie, les innovations et le savoir-faire dont il a besoin. Grâce aux incitations engendrées par le projet de PPP, il disposera ainsi de compétences et de technologies auxquelles le secteur public n'a normalement pas accès ou de compétences et de technologies créés spécifiquement pour le projet* ». Le PPP a donc un double objectif pour le partenaire public : la recherche de la modernisation des services publics et le renforcement des pratiques managériales des cadres locaux (Martor, B. 2008). En somme, le contrat de partenariat pourra prévoir une obligation du transfert de connaissances et de savoir-faire au profit du partenaire public dans ce cadre-là. Ceci peut se vérifier lorsque la gestion du projet nécessite la réalisation de tâches particulières par le biais des méthodes techniques et managériales modernes ou lorsqu'il s'agit d'assurer la continuité de l'exploitation et/ou la gestion du projet,

---

<sup>36</sup> L'auteur se focalise dans ses travaux sur les PPP dans les pays émergents.

notamment après l'achèvement du contrat. Olivier, J.L. (2000 : 19) estime dans ce sens que, parmi les critères du succès d'un PPP, le transfert de connaissances et de savoir-faire est un critère indispensable qui « *passé généralement par un programme méthodique d'actions de formation et de perfectionnement du personnel local : cadres, agents de maîtrise et personnel d'exécution, etc.* ». Le processus de transfert de connaissances et de savoir-faire est souvent très complexe, notamment quand les connaissances et compétences sont à forte dominante tacite comme les connaissances managériales. Cependant, les conditions et les critères du transfert ne sont pas toujours les mêmes. En fait, ces conditions sont propres à chaque cas et à chaque contexte.

Dans notre recherche doctorale, notre question centrale se focalise sur le transfert de connaissances managériales qui est principalement formé de ressources intangibles et de savoir-faire<sup>37</sup>. En définitive, c'est principalement sur ce point du « *transfert de connaissances managériales dans un cadre de partenariat public-privé* » que se focalise notre recherche doctorale en essayant de décrire et comprendre ce phénomène dans une approche exploratoire. Après avoir précisé le rôle et l'objectif du partenaire public nous donnons un aperçu sur le rôle et les objectifs du partenaire privé dans le cadre d'un PPP.

## **2.2. Le partenaire privé : Rôles et objectifs**

Le partenaire privé dans un projet de PPP est souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprises. Ce groupe d'entreprises peut être un mélange privé-public ou des co-entreprises. Il n'y a pas de règle générale sur le choix d'une forme de coopération entre partenaire si ce n'est la prise en compte des besoins, des attentes et des objectifs qui sont toujours à discuter. L'entreprise privée a d'abord pour objectif le gain, elle veut créer de la valeur pour ses actionnaires, mais elle entend aussi participer à des missions d'ordre économique, social ou politique. Ainsi, par le biais du partenariat, elle cherche à élargir sa gamme de connaissances et compétences stratégiques dans le souci de devenir plus efficace pour répondre à la fois à la concurrence accrue et à l'exigence de compétitivité. Dans cette optique, le partenaire privé cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché. Pour Dyer, J. & Singh, H. (1998) le PPP est une forme qui permet de générer une rente relationnelle pour l'entreprise privée. Ainsi, Aubert, A.B. & Party, M. (2004 : 77) considèrent que la force de l'entreprise privée réside dans : « *sa compétence distinctive à rechercher de l'efficacité, à innover ainsi qu'à assumer des risques* ».

---

<sup>37</sup> Voir la définition des connaissances managériales, p. 72.

L'entreprise privée cherche l'efficacité et un avantage concurrentiel dans son environnement qui est souvent complexe, notamment après la crise financière mondiale de 2008 qui a secoué les Etats et leurs entreprises. En s'engageant dans un projet de partenariat elle peut rentabiliser les investissements qu'elle y opère - et qui sont souvent mobilisés à long terme - et réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant. Autrement dit, elle privilégie une rentabilisation des ressources engagées dans le projet surtout quand elle en assume une grande partie des risques.

Par ailleurs, l'entreprise privée vise à travers le partenariat à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs (Lamy, C. 2002) ; c'est notamment le cas des entreprises des pays développés qui souhaitent se positionner dans les pays émergents et dans certains pays en développement qui sont en forte expansion. Cette ouverture vers d'autres marchés permet à l'entreprise privée d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de développer les siennes. Cette capacité de partage et d'exploitation de nouveaux savoirs se traduit par la maîtrise du métier et par l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques. Ainsi, par l'investissement en recherche et développement ainsi que par le processus d'apprentissage (Aubert, A.B. & Party, M. 2004), on assiste à un développement de nouveaux réseaux de relations entre les acteurs dans leur environnement (Donada, C. & Garette, B. 2001).

Le PPP génère donc une relation qui s'avère également gagnante pour l'entreprise privée dans ce contexte particulier<sup>38</sup>, notamment par la mobilisation des critères de réussite. En effet, l'entreprise privée cherche souvent par ce biais à acquérir de nouveaux savoir-faire et avoir un effet en retour sur ses investissements et ses fonctions au niveau de la production, la commercialisation, la R&D, sur les connaissances, les compétences et la gestion des coopérations... Dans le même ordre d'idée, Gherzouli, K. (1995 : 94) explique que : « *le succès des relations de collaboration entre entreprises ne doit pas se limiter aux résultats directs de ces opérations, mais englober aussi les effets en retour qu'elles peuvent engendrer pour chaque partenaire* ».

En résumé, le tableau (10) ci-dessous nous offre une vue synthétique mais non exhaustive du rôle et des objectifs des deux partenaires public et privé dans un projet de partenariat.

---

<sup>38</sup> Cette particularité est liée aux exigences faites par le partenaire public comme la transparence, l'écoute des citoyens, la reddition de compte, l'audit, etc.

**Tableau 10 : Les acteurs du partenariat public-privé**

<b>Acteurs</b>	<b>Partenaire public</b>	<b>Entreprise privée</b>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services publics ;</li> <li>- Diminution des coûts par la mise en œuvre du projet ;</li> <li>- Appel au privé pour le financement, la construction, la gestion et l'exploitation afin d'accélérer la réalisation des projets ;</li> <li>- Renforcer la gestion des firmes nationales et leur compétitivité ;</li> <li>- De nouvelles solutions dans des grands projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gain (la rentabilité) ;</li> <li>- Renforcer les connaissances et compétences distinctives ;</li> <li>- Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire transférables et exportables ;</li> <li>- Gérer les risques ;</li> <li>- Pénétrer des nouveaux marchés, notamment à l'étranger ;</li> <li>- Assurer une bonne image devant les autorités publiques et les citoyens ;</li> <li>- Faire bénéficier les acteurs publics de son expertise.</li> </ul>
<b>Compétences distinctives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ;</li> <li>- Définir le cadre juridique favorable à la croissance économique, l'efficacité et l'équité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la valeur pour les actionnaires ;</li> <li>- Innovation ;</li> <li>- Recherche et développement.</li> </ul>

**Source** : inspiré d'Aubert, A.B., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé : Une option à considérer, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.

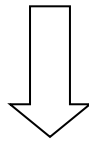
## **Conclusion du premier chapitre :**

Les PPP sont désormais omniprésents dans divers secteurs, tant au niveau des pays occidentaux que des pays émergents ou en développement. Lorsqu'on s'intéresse à cette formule partenariale, il est indispensable de connaître les différentes approches et concepts théoriques qui ont participé à son émergence et à son évolution. Il en est de même pour les typologies des PPP, principalement partagées entre des partenariats à la française et des partenariats à l'anglo-saxonne. Cette exploration s'est faite principalement sous l'angle restreint des objectifs recherchés par les acteurs du partenariat et des approches théoriques justifiant notre choix de recherche doctorale. Pour ce faire, nous avons souhaité nous appuyer dans ce chapitre d'une part, sur la théorie classique des coûts de transaction et, d'autre part, sur la théorie récente du New Management Public afin de justifier le partenariat comme une forme de collaboration et de coopération hybride entre les secteurs public et privé. Cela se traduit par une nouvelle forme de dirigisme public influencée par l'esprit managérial des entreprises privées à travers un mode de gestion qui vise à introduire implicitement dans les organisations publiques la culture et les pratiques des entreprises privées et leurs savoir-faire.

**1<sup>ère</sup> Partie : Le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature**

**Chapitre premier. Le partenariat public-privé : une relation de coopération de coopération**

**Chapitre deuxième. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé**



**2<sup>ème</sup> Partie : Méthodologie et application empirique du cadre de la recherche**

**Chapitre troisième. Méthodologie, construction de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas**



**Chapitre quatrième. Résultats et analyses de la recherche**

## **Deuxième chapitre. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé**

*« La connaissance, ce n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité... Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur à mesure de ses échanges... ».*

(Prax, J.Y. 2012 : 3).

L'objectif de ce chapitre intitulé : « *connaissances managériales et leur transfert dans une approche coopérative fondée sur un PPP* » est de déterminer les aspects théoriques du transfert qui se basent dans son essence sur la connaissance et plus particulièrement sur les connaissances managériales. Dans sa première section, ce chapitre a vocation à définir la connaissance, puis les connaissances organisationnelles et de rappeler les origines de ces approches théoriques à travers leurs dimensions (épistémologiques et ontologiques). Tous ces éléments nous aident à définir les connaissances managériales afin de pouvoir comprendre le transfert et le processus d'apprentissage dans le contexte de coopérations. Nous présentons à cet effet une revue de la littérature concernant la théorie de la connaissance basée sur les ressources - « *Knowledge Based View* » (KBV) - ses liens, ses frontières et les conditions de la création et de l'utilisation de connaissances qu'elle envisage. La seconde section du chapitre détermine les mécanismes et les modalités du transfert de connaissances. Nous nous focalisons sur les connaissances managériales en nous basant sur une revue de littérature centrée sur la problématique du transfert de connaissances, ses facettes au niveau intra-organisationnel et inter-organisationnel. Nous présentons ensuite les conditions organisationnelles favorisant ce transfert principalement du point de vue du partenaire récepteur (partenaire public). En fin de chapitre, nous focalisons notre attention sur la capacité d'absorption et d'apprentissage du partenaire récepteur de la connaissance transférée, de son utilisation à des fins commerciales et de son intégration dans la base organisationnelle de ce dernier.



## **Section 1. La connaissance, son processus d'intégration et de création : une base explicative des connaissances managériales.**

Dans le domaine du management stratégique, la problématique *du transfert de connaissance* est importante, et ce à plus d'un titre. En effet, le concept de connaissances peut être appréhendé au travers de la revue de littérature à deux niveaux. Tout d'abord, il est possible de distinguer les connaissances en fonction de leur nature et plus précisément de la dimension explicite ou tacite qu'elles revêtent. Ensuite, la définition du lien qui existe entre ces deux dimensions peut se faire à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel, voire même inter-organisationnel.

Aussi, pour comprendre les mécanismes de la connaissance, l'objectif de cette section est de préciser ce concept en présentant son cadre théorique pour pouvoir mieux le cerner. Nous serons amenés à définir la connaissance organisationnelle et préciser ses formes (information, donnée, connaissance...) et ses frontières, notamment au niveau de la relation entre connaissance et compétence.

### **1. Les origines théoriques de l'approche fondée sur les connaissances :**

La théorie de la connaissance dite « *Knowledge-Based View of the Firm* » trouve ses origines dans le vaste champ de la stratégie des ressources et se structure en trois courants théoriques centraux : la théorie des ressources « *Resource-Based-View* » (RBV), la théorie des compétences « *Compétences-Based-View* », (CBV) et la théorie des connaissances « *Knowledge-Base-View* », (KBV). Nous allons en rappeler brièvement le contenu.

#### **1.1. L'approche basée sur les ressources (RBV) et sur les compétences (CBV) :**

La théorie des Ressources et des Compétences est l'une des théories explicatives de la connaissance organisationnelle. Elle considère la firme comme un ensemble de ressources mobilisées pour former des compétences clés (Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990). Ces compétences clés, dites *stratégiques*, sont formées de connaissances, d'attitudes et de pratiques. Les firmes qui ont des connaissances plus développées et élevées que d'autres ou qui ont la capacité de combiner ou de coordonner leurs ressources de façon plus innovante, disposeront d'une source stratégique favorable à leur développement. Cette source représente un avantage concurrentiel pour ces dernières.

Selon Corbett-Etchevers, I. (2009 : 25) l'approche fondée sur les ressources engagées explique que « *l'analyse stratégique a basculé d'une perspective externe où la compétitivité d'une firme est analysée par rapport à son environnement à une perspective interne où ses*

*forces et ses faiblesses sont la source de sa compétitivité* ». Dans ce sens, ces ressources sont d'abord stratégiques et elles ont un caractère spécifique, inimitable, rare, créant ainsi de la valeur pour les entreprises en poussant ces dernières à les créer ou les développer. De plus, il existe dans ces ressources d'autres capacités organisationnelles différentes dites « *connaissances organisationnelles* »<sup>39</sup> assurant une mobilisation des ressources en compétences stratégiques (Rolland, N. 2001). Ces connaissances sont généralement des connaissances spécifiques de nature tacite, rares, difficiles à substituer et à imiter. Ce sont des ressources stratégiques propres à chaque entreprise.

## **1.2. L'approche basée sur les connaissances : KBV**

Le « *Knowledge-Based-View of the Firm* » (KBV) - ou l'approche théorique de la firme fondée sur les connaissances - met en lumière les liens entre la connaissance, la gestion des connaissances et les connaissances organisationnelles. Cette approche a pour socle théorique la RBV ou théorie de la firme fondée sur les ressources. Elle considère la connaissance organisationnelle comme une ressource importante et stratégique pour les firmes. Elle constitue ainsi une source durable d'avantage concurrentiel. Cette approche introduit une vision différente avec l'idée que la firme possède une capacité à intégrer, coordonner et créer des connaissances nouvelles (Kogut, B. & Zander, U. 1992 ; Spender, J.C. & Grant, R.M. 1996). La capacité des firmes à acquérir cette connaissance, la partager et l'exploiter suscite donc un regain d'intérêt.

La théorie de la connaissance (KBV) considère cette dernière comme un ensemble important de ressources (Rolland, N. 2000). Cela permet l'émergence d'une vision selon laquelle les firmes sont dominées non seulement par les actionnaires dont les actifs sont tangibles mais aussi par les connaissances acquises par les dirigeants ou les entrepreneurs (Spender, J.C. 1998).

Cette approche montre que les connaissances sont devenues de plus en plus importantes pour les firmes dans l'ensemble de leurs facteurs de production (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995 ; Spender, J.C. 1996). Pour acquérir et développer ces connaissances, les firmes doivent mettre en place une stratégie à différents niveaux car les connaissances dont elles ont besoin sont de deux types : explicites et tacites. Spender, J.C. (1996) souligne en outre que la connaissance peut être appréhendée à divers niveaux : au niveau de l'individu, du groupe et de

---

<sup>39</sup> Les connaissances managériales font partie de ces connaissances organisationnelles. Nous donnons plus d'explications plus loin dans ce chapitre 2 sur ce type de connaissances.

l'organisation, voire même au niveau inter-organisationnel. La connaissance peut être détenue par chaque niveau face à une situation donnée.

Le cycle de vie de la connaissance débute lors de sa création : soit par un développement, une innovation, soit par un processus d'apprentissage. Ensuite, son application se fait par le processus de transformation de la connaissance qui d'explicite va devenir tacite ou inversement. Enfin, elle sera préservée par un système de protection et de diffusion à l'ensemble de l'organisation. Les firmes cherchent souvent à posséder des connaissances spécifiques afin de les transférer et les maîtriser parfaitement pour qu'elles puissent être adoptées à différents niveaux de leur organisation.

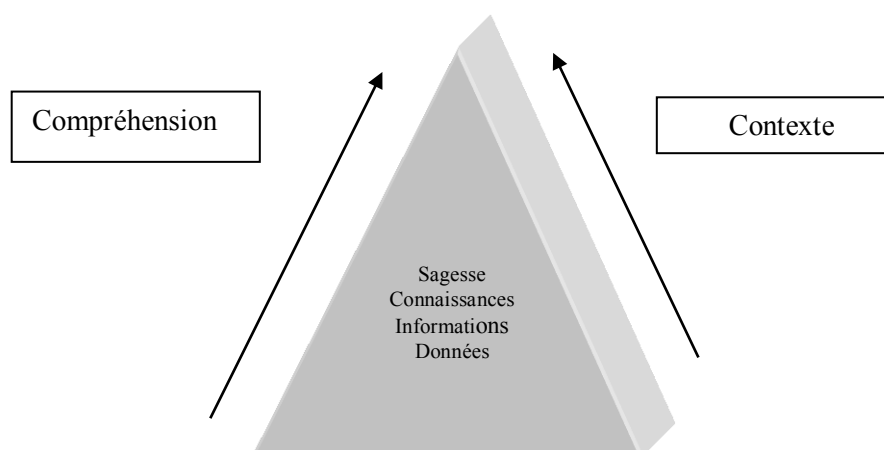
La théorie des connaissances permet de conforter l'idée selon laquelle les firmes cherchent à faire des coopérations dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances qu'elles jugent stratégiques et qu'elles ne peuvent se développer en interne. Une fois acquise, la connaissance est transférée et les entreprises cherchent à les internaliser puis à les diffuser.

## **2. La connaissance : entre les liens et les frontières**

La connaissance a fait l'objet de plusieurs débats et controverses dans divers domaines. Malgré le nombre important de travaux sur la connaissance, l'ambiguïté existe sans doute sur cette notion, notamment au niveau terminologique (Polanyi, M. 1975 ; Hedlund, G. 1994 ; Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997). Selon Prax, J.X (2012 : 97) « *il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme, la connaissance est uniquement le fait d'individus ; la connaissance n'est pas le miroir de la réalité, c'est une construction subjective* ». Selon Sveiby, K.E. (2000) : « *ce mot **connaissance** peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude...* ». Au pluriel, les connaissances se rapportent au contenu et, selon Ganascia, J.G. (1996 : 85), « *elles désignent non plus une relation personnelle d'un sujet aux objets du monde qui l'environnent, mais ce qui peut s'abstraire de cette relation, peut être retransmis à d'autres individus. Dans cette acceptation, elles relèvent non plus des individus isolés, mais de la communauté des individus, des échanges qu'ils nouent entre eux et de ce qui autorise ces échanges, à savoir : signes, système de signes, langues et langages au moyen desquels la communication devient possible* ». En fait, cette notion de connaissance est liée à son contexte d'utilisation. Ces définitions de la connaissance mettent l'accent sur des éléments et notions au sens large qui se rapprochent du modèle d'Eliot, T.S. (1934) en forme de pyramide de la sagesse. Ce modèle montre une hiérarchie de concepts pour définir la connaissance comme :

les données, les informations et les connaissances (Zeleny, M. 1987 ; Ackoff, R.L. 1989). Ce modèle hiérarchique de la connaissance est souvent exploité dans la littérature, soit sous la forme d'une pyramide, soit sous la forme d'une chaîne linéaire. Dans cette pyramide, la donnée pourrait devenir une information, et l'information pourrait se changer en connaissance et cette dernière pourrait aboutir à un stade ultime qui est *la sagesse*. La figure (3) du modèle d'Eliot, T.S. (1934) est présentée ci-dessous.

**Figure 3 : la pyramide de la sagesse**



**Source :** Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 37), Transfert des savoirs : Stratégie, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation, Paris, *Hermès Sciences Lavoisier*.

Selon Prax, J.Y. (2012 : 66), « *une donnée est un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée, c'est ce qui lui confrère son caractère d'objectivité* ». Dans ce modèle, la donnée n'a pas de sens si elle n'est pas traitée. En fait, lorsque la donnée est interprétée, elle acquiert un sens et se transforme en une information. La question qui se pose à ce niveau est de savoir si la connaissance est une information.

L'information « *est une donnée ou un ensemble de données mises en relation afin de construire un message qui fasse sens* », (Benabderrahmane, Y.B. 2012 : 76). Située dans la pyramide d'Eliot, T.S. (1934) au niveau intermédiaire, l'information contient des données interprétées ayant une signification. L'information est construite à partir d'une intention. C'est pourquoi, elle comporte une partie subjective. D'après Davenport, T. & Prusak, L. (1998), une information est un ensemble de données brutes dans le cas où l'émetteur ajoute un sens ou un objectif particulier à ces données. Pour Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995 : 58) deux

éléments fondamentaux différencient la connaissance de l'information : « *premièrement, le savoir est lié à une croyance, un engagement, tandis que l'information, est liée à l'action...* ». Ici, dans cette définition la connaissance et le savoir sont deux concepts qui se rapprochent souvent l'un de l'autre sans perdre leur spécificité respective. L'information et le savoir sont liés, mais l'information ne peut être remplacée par le savoir. D'ailleurs, pour Volkov, I. (2011 : 21) « *le savoir est partiellement créé à partir de l'information. L'information a un impact sur le jugement et le comportement de celui qui la reçoit* ». En revanche, pour Nonaka, I. & Takeuchi, H.<sup>40</sup>, le savoir est vu par rapport à une certaine vérité comme un processus dynamique et humain qui justifie sa croyance personnelle.

La connaissance se situe au niveau supérieur de la pyramide. Mais la définition de ce concept de connaissance ne fait pas consensus. La connaissance est donc différente des autres concepts cités auparavant, malgré l'existence des liens entre ces derniers. Dans cette optique, la connaissance est possédée par un individu, ce qui est différent pour l'information et la donnée. La connaissance, d'après Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 39) est « *internalisée par la personne qui la **formate** en fonction de son expérience, de son vécu et de ses perceptions du moment....elle est éminemment personnelle et subjective. Même s'il existe une connaissance collective, celle-ci n'est jamais que la somme des connaissances individuelles* ». La connaissance est à la base d'éléments spécifiques qu'un individu est capable de mobiliser dans son esprit, d'une façon globale ou particulière car elle se rapporte à un aspect spécifique. Duizabo, S. & Guillaume, N. (1997 : 5) expliquent de manière fondamentale que « *la connaissance se manifeste sous forme de représentation que l'esprit peut construire et manipuler pour achever l'ensemble des tâches cognitives (appréhender l'environnement, prendre des décisions, parler, agir, etc.)* ».

À ce stade, on peut s'interroger sur le rôle de la sagesse dans cette pyramide. Selon Prax, J.Y. (2012 : 96) « *la sagesse c'est la mobilisation des connaissances pour l'action future, ou mieux, en vue d'une bonne action* »<sup>41</sup>.

En résumé, le modèle d'Eliot, T.S. (1934) présente la connaissance sous forme de pyramide de la sagesse en montrant comment elle se forme à partir de l'information et des données utilisées et traitées, c'est-à-dire porteuses de sens. Pour qu'une information arrive au stade de la connaissance, l'apport humain est important car c'est lui le porteur. Il faut donc se

---

<sup>40</sup> Op, cit. p.58.

<sup>41</sup> Cette définition de la sagesse est à l'origine du japonais *Takanashi Tom*, vice-président du Knowledge Management in Society of Japan, lors d'une communication orale, in Prax, J.Y. (2012 : 96).

demander quel est le rôle de la connaissance interprétée par l'individu au sein d'une entreprise et quels sont ses liens avec la compétence.

Dans ce contexte qui lie la connaissance et son porteur à l'entreprise, la connaissance existe sous différentes formes. Elle peut être matérialisée dans des produits, des bases de données, des documents et dans différents autres supports. Mais elle peut être aussi mélangée à des mécanismes, des routines, des normes organisationnelles et des pratiques. Davenport, T. & Prusak, L. (1998 : 5) soulignent que « *la connaissance est un mélange fluide d'expériences, de valeurs, de formations contextuelles et d'avis d'experts qui fournissent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. Elle est à l'origine appliquée dans l'esprit de celui qui sait. Dans les organisations, elle devient souvent intégrée non seulement dans les documents ou les archives, mais aussi dans les routines organisationnelles, les processus, les pratiques et les normes* »<sup>42</sup>. Malgré la richesse de cette définition, elle reste ambiguë du fait de la diversité des notions qu'elle regroupe et des problématiques variées qui entourent les connaissances dans le cadre des entreprises. Parmi ces problématiques, il y a d'abord les conditions du transfert des connaissances au sein de l'entreprise puis les conditions de leur transfert dans un cadre inter-organisationnel fondé sur une relation de coopération<sup>43</sup>.

La diversité des définitions et des catégories utilisées pour saisir la notion de *connaissance* peut sembler de nature à compliquer son approche. Mais c'est bien en passant par une formalisation hiérarchique des concepts que nous nous sommes en mesure d'appréhender leurs subtilités et de comprendre ce qu'est la connaissance. Faye, C. et *al.*, (2007 : 15) distinguent ainsi trois catégories de connaissances :

- La première catégorie est celle des connaissances déclaratives, qui sont des connaissances de type générique. Elles consistent à décrire l'objet porté par ces connaissances (règles, lois physiques, faits, concepts abstraits, etc.) ;
- La deuxième catégorie regroupe les connaissances procédurales qui visent à guider les actions, autrement dit la manière dont les connaissances sont utilisées.
- La troisième catégorie englobe les connaissances conditionnelles qui visent à faciliter la mise en œuvre et l'application des connaissances déclaratives et procédurales dans des contextes divers.

---

<sup>42</sup> Traduction libre de l'anglais.

<sup>43</sup> Nous développons ce point dans la deuxième section de ce chapitre 2 lorsque nous aborderons le transfert de connaissance dans un cadre tout d'abord intra-organisationnel, puis inter-organisationnel.

En définitive, il n'existe pas dans la littérature de consensus sur la définition de la connaissance qui est différemment appréhendée par les auteurs. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition proposée par Roy, M. et *al.*, (1995 : 1) qui nous paraît offrir une vue globale de la connaissance : *« toute idée ou représentation organisée du réel, qu'elle soit fondée sur le vécu expérientiel, l'expérimentation, l'expérience, la science, les faits ou les croyances. Par extension, les produits issus de cette représentation, tels que les pratiques, les techniques, les procédés, les logiciels et les outils et les technologies, sont assimilés à des objets de connaissances qui peuvent aussi être transférés entre les acteurs d'un système social »*. Ces auteurs mettent l'accent sur l'importance du contexte social et le caractère dynamique de la construction de la connaissance.

### **2.1. La connaissance organisationnelle :**

La connaissance organisationnelle est une connaissance construite socialement. Sa définition dans le management de la connaissance est difficile à cerner, en raison du flou qui entoure cette notion. Sargis-Roussel, C. (2002) s'interroge sur ce flou et considère qu'il existe deux conceptions de la connaissance : une vision occidentale et une autre orientale.

La première vision est qualifiée, selon Krogh-Von, G. & Roos, J. (1996) d'épistémologie occidentale. Cette vision de la connaissance organisationnelle se focalise sur la perspective représentationniste de cette dernière. Son caractère est ancré sur une volonté rationnelle. La connaissance organisationnelle est vue comme une ressource importante et durable, par exemple la matière première stockable...

La seconde vision est tout à fait différente et opposée à la première. Elle est qualifiée selon Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997) d'épistémologie orientale ou anti-représentationniste car elle est basée principalement sur le management de la connaissance et de sa création. En effet, ces auteurs critiquent la première vision de la connaissance organisationnelle dans la mesure où elle apparaît selon eux déshumanisée et statique. Elle oublie de ce fait d'appréhender les dimensions à la fois humaine et dynamique. Ainsi, la connaissance organisationnelle se mérite, tout en étant dépendante du volontarisme des managers, puisqu'il s'agit de localiser, d'explicitier des savoirs tacites puis de les transférer. L'objectif recherché dans cette deuxième vision est de créer de la valeur afin d'accroître un avantage concurrentiel.

De manière schématique, la connaissance organisationnelle peut se situer dans un projet compréhensif énoncé sur des informations. Par ailleurs, par certains aspects, la notion de « *connaissance* » peut remplacer celle d'« *information* ».

En définitive, il apparaît important, selon nous, de faire la distinction entre la connaissance et l'information. Dans un sens global, la connaissance peut se schématiser comme une information qui est caractérisée par l'interprétation de l'individu dans son environnement, sa culture et qui se développe par la pratique, l'expérience, l'échange pour devenir une compétence, voire une compétence stratégique en action. L'ensemble des connaissances par le comportement et les capacités de l'individu forment ce qui est appelé la compétence ou la connaissance en action. Cela nous pousse donc à préciser les liens entre la connaissance et la compétence. S'agit-il de deux concepts qui se complètent ou ont-ils leur propre signification ?

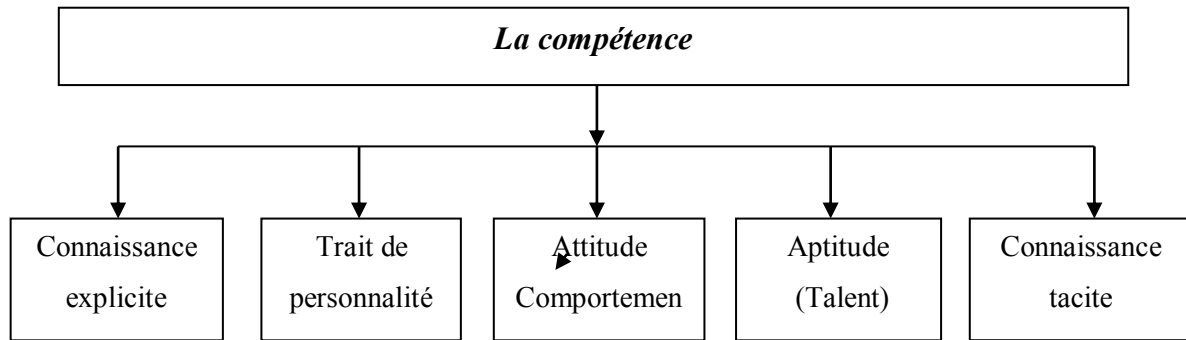
## **2.2. La compétence : quelle relation avec la connaissance ?**

La compétence et la connaissance sont deux notions intrinsèquement et intimement liées notamment par l'individu. La connaissance, à notre sens, fait partie intégrante de la compétence car elle est fondamentale. Selon Prax, J.Y. (2012 : 76) la compétence est définie comme « *l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action)* ». Pour Gilbert, P. & Parlier, M. (1992 : 16), les compétences contiennent « *des ensembles de connaissance, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situations données...* ». Ces auteurs confirment dans un sens les liens qui unissent la connaissance avec la compétence. Cependant, les compétences sont souvent liées à l'action et permettent de contenir les divers types de connaissances (tacite, explicite et capacité, etc.) et leurs dynamiques.

Dans un cadre professionnel, la compétence désigne l'aptitude d'une personne à accomplir une tâche déterminée de manière adéquate (Levy-Leboyer, C. 1993). Dans cette optique, la compétence est la composante de plusieurs éléments dont la connaissance fait partie. La figure (4) suivante détermine la compétence et ses éléments de base.



**Figure 4 : La compétence**



**Source :** Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 42), *Transfert des savoirs : Stratégie, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation*, Paris, Hermès Sciences Lavoisier.

Dans ce schéma, la compétence est donc la composante de tous ces éléments. On peut dire que la compétence est un construit issu d'une chaîne qui débute par des données qui se transforment en informations puis en connaissances utilisées par l'individu. C'est par cette utilisation, c'est-à-dire par le processus d'apprentissage individuel, collectif et/ou organisationnel, que ces dernières se transforment en compétences (Hamel, G. 1991). Sainty, F. (2001 : 209) affirme ainsi que « *le Knowledge-Based View se fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétence et réduire des phénomènes liés à l'opportunisme et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion...* ». Guilhon, A. & Trepo, G. (2000 : 7) définissent la compétence comme étant « *un ensemble de connaissances apprises et formalisées et de savoirs (tacites et explicites)* ». En résumé, d'après ces définitions issues de la littérature, la compétence et la connaissance sont deux notions qui se rapprochent, notamment lors du processus de transfert, car elles sont fondamentalement liées. De ce fait, la distinction est peu évidente à réaliser. Dans ce sens, Prévot, F. (2005 : 189) explique que « *la distinction entre compétence et connaissance telle qu'elle est définie dans les recherches sur le transfert est peu évidente. Les recherches sur le transfert tendent à montrer que la connaissance est un construit complexe fondé sur l'existence d'internalisation entre ses composants. Les méthodes de transfert visent à permettre la transmission de cet objet complexe, leur logique convient donc à la notion de compétence* ». En bref, le résultat de l'application d'une connaissance est la compétence, car cette dernière repose principalement sur la connaissance. Il s'agit donc de deux concepts liés.

Nous avons choisi, donc, d'axer notre recherche sur les connaissances managériales qui, dans le cadre du processus du transfert, sont liées de manière étroite à la fois aux connaissances techniques et aux compétences ainsi qu'au savoir-faire.

A titre d'explication, sur les concepts de connaissance et de savoir, la plupart des sources documentaires sont anglophones. Or, comme Rossion, F. & Leriche, S., (2008 : 40) le soulignent, la langue anglaise ne fait pas de distinction entre ces deux concepts, contrairement à la langue française. Pour cette dernière, « *le savoir existerait en dehors de la personne et serait généralement codifié dans des ouvrages de référence, des manuels et des guides, des méthodes et des cahiers de procédures, des encyclopédies et des dictionnaires. Les connaissances, en revanche, seraient indissociables de la personne qui connaît* ». De ce fait, le mot « *Knowledge* » se traduit souvent en français à la fois par « *savoir* » et par « *connaissance* » ce qui renvoie à une subdivision entre les deux concepts. Pour cela, la traduction des concepts diffère selon les auteurs. En effet, malgré cette dichotomie qui peut exister entre le savoir et la connaissance, nous utilisons indifféremment ces termes comme des synonymes englobant la notion du « *savoir-faire* »<sup>44</sup> qui est, selon le même auteur, considéré comme : « *le savoir qui est appliqué lorsque nous passons à l'action. Synonyme à la fois d'expertise et d'habileté, le terme savoir-faire est cependant difficile à dissocier du savoir ou de la connaissance* »<sup>45</sup>. Ces termes, seront donc utilisés de manière indissociable dans le cadre de notre recherche doctorale<sup>46</sup>.

### **2.3. Les connaissances managériales :**

Les connaissances managériales ou les « *connaissances relatives en management* » sont des connaissances qui s'inspirent essentiellement des rôles et des tâches de(s) manager(s), du management général et de sa mise en œuvre sur l'ensemble de l'organisation. Elles sont en relation avec le rôle de l'individu manager et l'art du management. Dans un cadre organisationnel, ces connaissances concernent la gestion opérationnelle basée sur les principes du management et des tâches managériales liées à la stratégie, au marketing, aux ressources humaines, au système d'information, à la communication... Ces tâches managériales répondent à des croyances et des principes liés au management ainsi qu'à l'organisation. Les connaissances managériales sont donc principalement constituées à la fois par des connaissances ou savoirs tacites qualifiés de principes d'action et de raison et de ressources intangibles.

---

<sup>44</sup> Traduit en anglais par « *know-how* ».

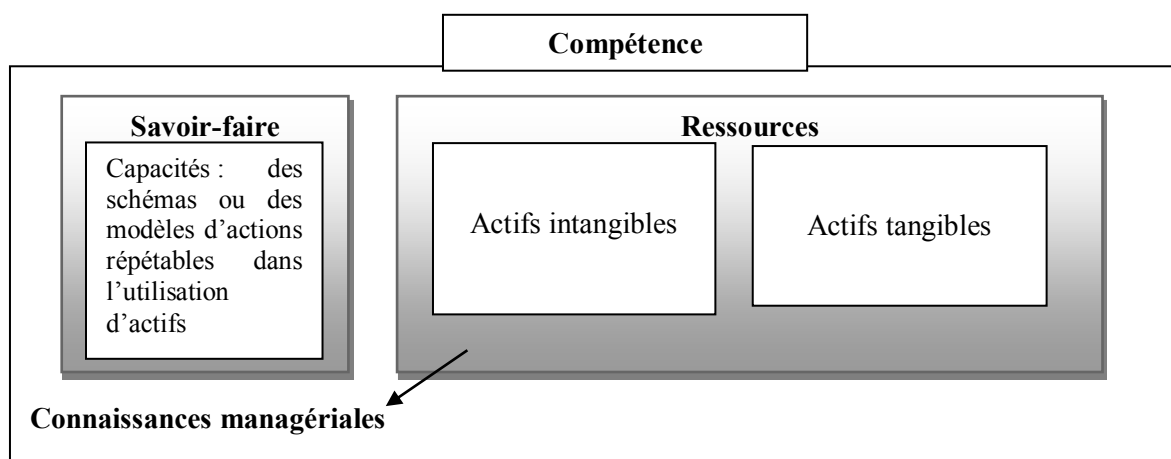
<sup>45</sup> Op.cit. p. 40.

<sup>46</sup> Ces termes sont souvent utilisés dans le cadre de notre recherche doctorale dans leur forme plurielle.

Dans un cadre lié à l'entreprise, les connaissances managériales sont basées sur des connaissances relatives au plan stratégique de l'entreprise en coordination et en organisation managériale. Mintzberg, H. (1989), Boisot, M.H. (1995), Kuwada, K. (1998) et Thiétart, R.A. (2004) soulignent que ces connaissances en management représentent les savoirs en commun qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entité sociale parce qu'ils portent sur les relations clients/fournisseurs<sup>47</sup>, sur la gestion des individus, soit encore sur le plan stratégique qu'a adopté l'organisation.

Les connaissances managériales permettent à l'organisation de fonctionner, de se structurer, de se développer, de mettre en œuvre des méthodes stratégiques plus adaptées et de déployer des ressources nouvelles (Rolland, N. 2001). Ces aptitudes représentent le cœur même des connaissances managériales. Le manager doit les posséder pour assumer son rôle de manière efficace et opérationnelle au sein de l'organisation afin d'acquérir une compétence stratégique grâce à l'apprentissage. En définitive, les organisations utilisent les connaissances en management principalement dans le but d'assurer leur développement stratégique, c'est-à-dire d'améliorer leurs résultats au regard des objectifs qu'elles poursuivent, et de se protéger des turbulences d'environnements changeants et complexes. Pour Rolland, N. (2000 : 4), « *la connaissance managériale est principalement formée de savoir-faire et de ressources intangibles* » et est incorporée dans les compétences, comme indiqué au tableau (11) ci-après.

**Tableau 11 : Lien entre connaissances managériales et compétence**



**Source :** Rolland, R. (2000 : 4), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IX<sup>ème</sup> conférences de l'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai.

<sup>47</sup> Les coopérations (alliances stratégiques, joint-venture, partenariat public-privé, etc.) rentrent dans cette logique.

Dans le tableau suivant (12), nous proposons de mettre en évidence les étapes de la construction de la connaissance en nous inspirant des auteurs précités.

**Tableau 12:** Typologie du processus de construction de la connaissance

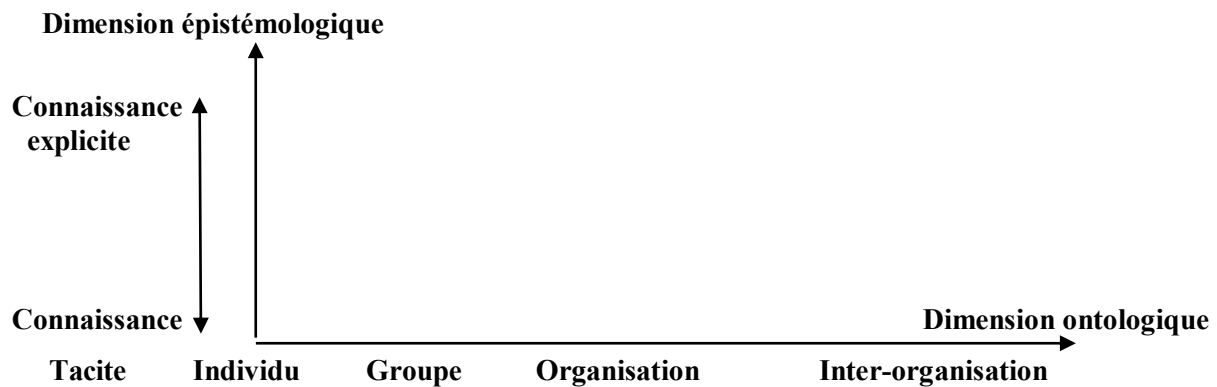
Type	Description	Références théoriques principales
<b>Données</b>	« C'est un ensemble de faits objectifs relatifs à un phénomène quelconque ».	Volkov, I. (2011)
<b>Information</b>	« Une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, image, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective ».	Prax, J.Y. (2012)
<b>Connaissance</b>	« Elle correspond à l'ensemble structuré d'informations assimilées et intégrées dans un cadre spécifique ».	Durand, T. (2006)
<b>Compétence</b>	« La compétence est considérée comme un ensemble d'aptitudes et de talents, de traits de personnalité et de connaissances acquises pour mener à bien les tâches assignées à un individu ».	Levy-Leboyer, C. (1993)
<b>Connaissances managériales</b>	« La connaissance est comprise dans la compétence. La connaissance managériale est principalement formée de savoir-faire et de ressources intangibles ».	Rolland, N. (2000)

Source : Adapté des auteurs précités.

### 3. Les caractéristiques et dimensions des connaissances :

Dans la revue de littérature, deux caractéristiques de la connaissance organisationnelle tendent à se rapprocher malgré leur divergence. Elles sont représentées par une double dimension ; la première est dite « *dimension épistémologique de la connaissance* ». Elle veut démontrer que le savoir ou le capital intellectuel est stratégique dans le cadre d'une approche basée sur un avantage concurrentiel. Elle s'interroge sur son acquisition à l'extérieur de l'organisation par le biais des rapprochements et des coopérations. La deuxième est dite « *dimension ontologique de la connaissance* ». Elle est basée sur une approche différente de la précédente car elle est centrée sur l'évolution de la firme dans son environnement. Cette dimension se concentre sur le savoir à l'intérieur de l'organisation. Ces deux dimensions sont différentes, mais elles cherchent à comprendre comment gérer une connaissance qui est de nature tacite. La figure suivante (5) nous montre un panorama des deux dimensions de la connaissance et leur caractère tacite et explicite selon Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 76).

**Figure 5 : Les différents types de connaissances**



**Source :** Adapté de Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 76), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions De Boeck Université.

### **3.1. La dimension épistémologique de la connaissance :**

La revue de littérature sur la dimension épistémologique de la connaissance est centrée sur la compréhension et la maîtrise de la connaissance tacite détenue par les organisations ou/et les individus et sur ses caractéristiques. Les travaux de Nonaka, I. (1988), Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) et Spender, J.C. (1996) portent sur la différence qui existe entre le capital physique lié à la compétence et le capital intellectuel lié à la connaissance. Selon la dimension épistémologique de la connaissance, celle-ci est de caractère « *tacite et/ou explicite* » (Polanyi, M. 1966). Nous allons dès à présent préciser ces éléments.

Selon Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 40), « *les connaissances explicites sont des connaissances codifiées, qui sont transmises dans un langage formel et structuré* ». Les connaissances *explicites ou codifiées* sont des connaissances individuelles et collectives. Les connaissances individuelles se situent en effet dans les manuels, dans les procédures standards et souvent dans les bases de données. Elles concernent aussi bien les connaissances que les compétences qui sont formalisées, codifiées et qui peuvent être transmises facilement par un langage formel et systématique de façon écrite ou orale (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997). Par ailleurs, les connaissances collectives concernent davantage la documentation, les procédures standards en incluant des faits clairs (Kogut, B. & Zander, U. 1992) et des règles ainsi que des symboles.

À l'inverse, les connaissances dites *tacites* sont définies comme des savoirs difficilement verbalisables, intuitifs, non articulables et leur transfert nécessite plusieurs conditions. Par conséquent, elles sont liées à l'action qui est enracinée dans un contexte précis et elles sont difficilement communicables (Spender, J.C. 1996). Selon Rossion, F. & Leriche, S. (2008 :

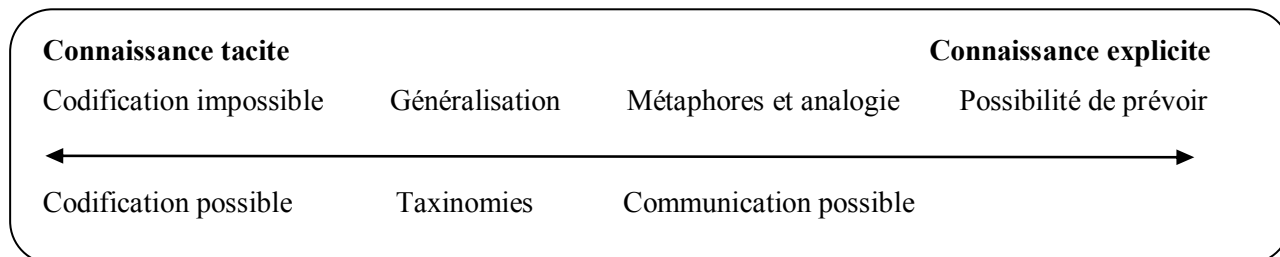
40), « *la connaissance tacite est une connaissance personnelle, qui réside dans la tête de l'individu et qui ne peut pas toujours être articulée sous forme codée ; elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède ; non tangible, elle peut être difficile, voire impossible, à expliciter dans une forme exploitable par d'autres personnes* ». Les connaissances tacites sont spécifiques et propres à l'individu. Pour cela, elles sont difficilement formalisables. Cependant, pour Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), ces connaissances sont acquises par l'expérience et cette dernière les rend ainsi difficiles à communiquer. En effet, les connaissances tacites peuvent être individuelles ou collectives comme les connaissances explicites. Les connaissances tacites individuelles sont propres à l'individu et se trouvent dans ses schémas mentaux. Elles sont enracinées dans ses habitudes et son savoir-faire (Starbuck, W. 1992). À l'inverse, les connaissances tacites collectives sont propres aux schémas de réflexion du top management, de la culture d'entreprise et des routines organisationnelles de la firme, (Lyles, M.A. & Schwenk, C.R. 1992 ; Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997).

Les connaissances tacites sont souvent les plus difficiles à manager. Selon Polanyi, M. (1966), les connaissances tacites incluent une dimension cognitive et technique. Les éléments dans la dimension cognitive se centrent sur ce que Johnson-Laird P.N. (1983) désigne sous le terme de « *modèles mentaux* », dans lesquels les individus créent des pensées, des modèles de fonctionnement du monde et leurs modèles de travail. Pour cela, ils recourent à des similitudes ou des analogies qui apparaissent dans leurs esprits. Ces modèles mentaux sont bénéfiques pour les individus dans la mesure où ils les aident à percevoir leur monde et à le définir. Ce sont généralement des paradigmes, des schémas de pensées, des croyances et des points de vue propres à chaque individu. De plus, les connaissances tacites incluent des éléments techniques qui recouvrent à la fois les savoir-faire et les aptitudes concrètes ainsi que les habiletés. Dans ce sens, il faut souligner que : « *les éléments cognitifs de la connaissance tacite font référence aux images qu'un individu a de la réalité et de ses visions futures ; à savoir ce qui est et ce qui doit être* ». (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997 : 80). Ainsi, ces connaissances tacites prennent une autre dimension plus pratique à travers des routines et des aptitudes représentant les connaissances en action et incluant des règles implicites telles que les valeurs partagées et les artefacts, (Nelson, R.R. & Winter, S.G. 1982). Les connaissances tacites proviennent donc habituellement des pratiques et non de l'expérimentation.

Polanyi, M. (1975) souligne que la connaissance tacite est considérée comme une base importante pour développer la connaissance explicite. Plus récemment, de nombreux auteurs

ont affirmé que toute connaissance explicite codifiée est liée à une connaissance tacite et inversement (Cohendet, P. et *al.*, 2006). Sur ce point, Hall, R. (2000) propose les différents types de connaissances possibles à travers un « *spectre de la connaissance* » représenté dans la figure (6) ci-dessous.

**Figure 6 : Spectre de la connaissance**



**Source :** Hall, R. (2000), The management of external resources, *Journal of General Management*.

### 3.2. La dimension ontologique de la connaissance :

La dimension ontologique de la connaissance cherche à déterminer les différents niveaux de la connaissance. Selon Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995) ou encore Spender, J.C. (1996), la connaissance se structure uniquement au niveau individuel. En revanche, pour Kogut, B. & Zender, U. (1992) ou encore Weick, K. & Robert, K. (1993) la connaissance se situe au niveau collectif. En fait, entre ces deux approches, il existe aussi d'autres visions plus nuancées ; il existe, par exemple, des écrits sur les connaissances relatives aux réseaux sociaux d'une organisation, aux groupes de travail qui sont capables de produire de nouvelles connaissances... Pour mieux cerner la distinction entre ces deux dimensions de la connaissance au niveau individuel et/ou collectif, Boisot, M.H. (1995) combine dans une matrice l'axe abstrait-concret de la connaissance avec la notion de sa diffusion, comme le montre le tableau (13) ci-dessous.

**Tableau 13 : Typologie des connaissances selon Boisot, M.H. (1995)**

Connaissance	Non diffusée	Diffusée
<b>Abstraite</b>	Connaissance ésotérique : détenue par un groupe d'individus	connaissance scientifique : Représente lois et règles de l'organisation et de la vie
<b>Concrète</b>	Connaissance locale : d'un lieu ou d'un temps à une utilité limitée	Connaissance du sujet : représente les rumeurs sur un sujet particulier.

**Source :** Boisot, M.H. (1995 : 122), Information space : A Framework for learning in organizations, *Institutions and Culture*.

En fait, l'essence de cette démarche est de montrer que la connaissance peut être collective, même si elle est conçue par les individus dans leurs schémas de pensées. Par ailleurs, la connaissance existe aussi au niveau organisationnel (dans les entreprises), voire même au niveau inter-organisationnel (dans les coopérations, les alliances stratégiques...).

### **3.2.1. La connaissance : un phénomène individuel**

Selon la base de cette approche, toute connaissance est produite et détenue par l'individu. Elle est encapsulée et enracinée dans les gestes et les pensées des individus. Rossion, F. & Leriche, S. (2008) affirment que « *l'individu est le premier agent dans la création de savoirs et le principal détenteur de la connaissance tacite. Il développe d'ailleurs son capital de la connaissance tacite grâce à son expérience* ». Cette connaissance est considérée comme un bien propre à l'individu (Polanyi, M. 1966). Elle est principalement spécifique à un domaine précis, car son utilisation découle du comportement humain. Ainsi, la connaissance individuelle peut-elle être transférée lorsque l'individu se déplace.

Simon, H.A. (1991 : 125) partage l'idée selon laquelle la connaissance individuelle des agents est fondée sur l'apprentissage des individus qui composent l'organisation. Il déclare en ce sens que « [...] *tout apprentissage se déroule à l'intérieur de chaque tête humaine* ». Un peu plus loin dans son raisonnement, il considère qu' : « [...] *une organisation n'apprend que de deux manières : soit par l'apprentissage de ses membres, soit par l'introduction de nouveaux membres disposant d'une connaissance dont l'organisation ne disposait pas auparavant* »<sup>48</sup>. Ces connaissances individuelles sont déterminées à partir d'une situation donnée, d'une expérience vécue par les individus et sont créées en réalité par chaque individu. En effet, le processus d'apprentissage d'une nouvelle connaissance théorique ou actionnable quelconque est la conséquence d'une démarche individuelle. Une organisation ne peut pas donc créer les connaissances sans l'apport humain.

La philosophie a un autre regard sur la connaissance individuelle. Selon les philosophes Platon ou Descartes, la connaissance est considérée comme un produit de la raison humaine. Kant, I. (1781) admet que les individus produisent la connaissance, avant tout, à partir de leur expérience vécue et que le processus d'acquisition et de création de la connaissance est accompagné de l'expérience. Pour autant, cette connaissance ne dérive pas uniquement de l'expérience. Cette connaissance ne peut être issue que de la raison qui élabore un savoir. D'autres philosophes comme Sartre, J.P. (1976) proposent une vision différente de la connaissance individuelle. Pour lui, la connaissance est le produit de l'action.

---

<sup>48</sup> Traduction libre de l'anglais.



En résumé, pour les adeptes de la connaissance individuelle, c'est l'individu qui a le rôle de la production et de l'utilisation de la connaissance dans l'organisation, voire celui de la création mais, est-ce que la connaissance peut être le résultat d'une action collective ?

### 3.2.2. La connaissance : un phénomène collectif

Dans une organisation, les individus constituent le socle de la création et utilisation de la connaissance. Pour cette raison, il est difficile de faire la différence entre la création-utilisation de la connaissance individuelle et la connaissance collective. Cette difficulté se situe dans l'interaction qui s'opère dans l'environnement de travail où les individus n'agissent pas ou très rarement seuls. La connaissance collective est de plus en plus évoquée pour mettre en exergue la création et l'utilisation des connaissances d'un groupe d'individus au sein d'une organisation. La connaissance collective est considérée comme étant une ressource importante dans l'organisation et elle est transmise de façon implicite et orale (Berthon, B. 2001).

Selon Latour, B. (2005), l'interaction entre les individus et le partage d'expériences conduit à la création et l'utilisation de connaissances collectives. Pour d'autres auteurs, la connaissance dans l'organisation n'est pas forcément individuelle, elle est plutôt un résultat d'une action collective réalisée par les individus ensemble (Gherardi, S. & Nicolini, D. 2000). Berger P.L. & Luckman, T. (1966), quant à eux, considèrent que la connaissance, au niveau collectif, devient un construit social. Ces connaissances sont une représentation des partages, des échanges et des interactions des individus dans un esprit collectif.

En résumé, Spender, J.C. (1996) et Lam, A. (1996) présentent une matrice des connaissances organisationnelles qui distingue à la fois leur source (individuelle/collective) et leur degré d'explicitation plus ou moins élevé. Le tableau (14) présente cette matrice.

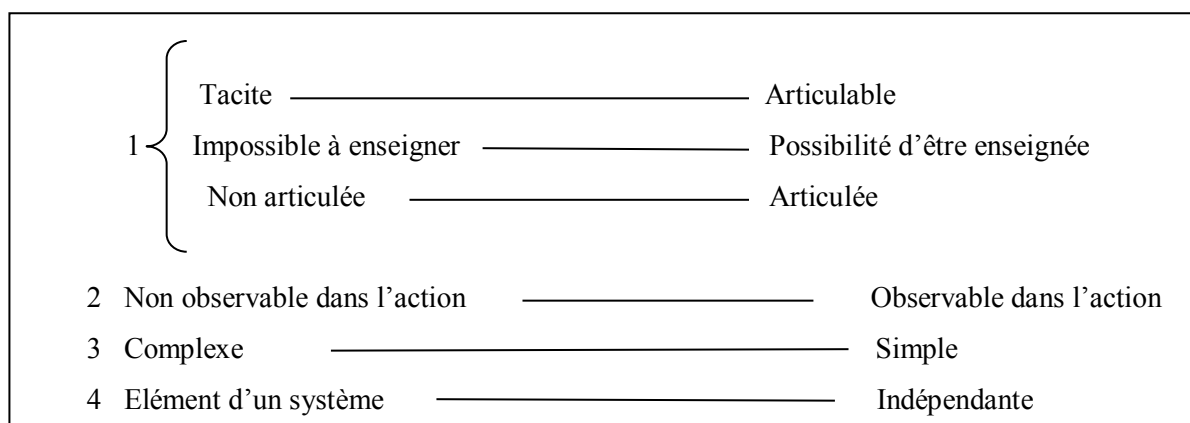
**Tableau 14** : Types de connaissance organisationnelle

Dimension épistémologique			
		Individuelle	Collective
		Consciente (Spender, J.C.) Connaissance conceptuelle ( <i>embrained</i> ) (Lam, A.)	Objectivée (Spender, J.C.) Connaissance codifiée ( <i>encoded</i> ) (Lam, A.)
		Automatique (Spender, J.C.) Connaissance incorporée ( <i>embodied</i> ) (Lam, A.)	Collective (Spender, J.C.) Connaissance enfouie ( <i>embedded</i> ) (Lam, A.)
		Dimension ontologique	

Source : Spender, J.C. (1996) ; Lam, A. (1996).

La dimension de la connaissance que nous venons de citer n'est cependant pas la seule qui existe dans la revue de littérature à partir de laquelle la connaissance est définie comme étant : épistémologique et/ou ontologique. En effet, Winter, S. (1987) propose un modèle plus complet qui intègre d'autres dimensions de la connaissance. La figure (7) ci-dessous illustre ses propos.

**Figure 7 : Dimension de la connaissance**



**Source :** Winter, S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, in Tecce, D.J., (ed), *The competitive challenge*.

### 3.3. La création de la connaissance et sa transformation épistémologique :

De nombreux développements ont été réalisés par les chercheurs sur la connaissance, sa création, sa transformation et son importance dans le management des entreprises. L'ancrage théorique de la création de connaissances dans les organisations puise sa source dans une théorie dite « *théorie de la création de la connaissance organisationnelle* » développée par Nonaka, I. (1989 ; 1994). Kogut, B. & Zander, U. (1992) soulignent que la création de nouvelles connaissances est indissociable des connaissances existantes dans une organisation. La création de connaissances est en effet le résultat d'un processus d'apprentissage ; ce dernier considéré comme l'aptitude d'une organisation à développer de nouvelles combinaisons à partir d'une base de connaissances préexistantes. De ce fait, la création de connaissances est liée intrinsèquement au processus de l'apprentissage. Ces deux notions sont donc en interaction, c'est-à-dire que chaque processus d'apprentissage mène à la création de connaissances nouvelles et inversement, notamment dans des environnements changeants.

Quelques années plus tard, Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) ont montré l'importance de la connaissance créatrice pour les firmes. Ils proposent une théorie de la création de la

connaissance dans laquelle ils introduisent le concept du « *Ba* »<sup>49</sup> ou « *contexte de partage en mouvement* ». D'après Nonaka, I. et al., (2000 : 8) le « *Ba* » est comme un « [...] lieu au sein duquel est donné un sens à l'information à travers l'interprétation afin qu'elle devienne connaissance, et au sein duquel de nouvelles connaissances sont créées à partir des connaissances actuelles au travers du changement des interprétations et des contextes »<sup>50</sup>. Selon Prax J.Y. (2012 : 91), « le *Ba* représente un lieu et un moment d'interaction et de partage, où se crée une culture partagée : confiance, estime mutuelle, empathie ; chacun s'enrichit de l'autre, puise son énergie dans le groupe ». Le « *Ba* » est donc un lieu de partage entre les individus qui n'est pas forcément physique ; il est situé à la fois dans l'espace et dans la durée, permettant ainsi de créer une culture commune sous forme de plate-forme de partage des connaissances.

En définitive, la création de connaissances passe par un processus séquentiel. Cette création de connaissances, selon Nonaka, I. (1994), s'opère dans les deux dimensions épistémologique et ontologique citées auparavant. Néanmoins, à la base, elle est liée au processus d'interaction et de transformation entre les connaissances tacites et explicites selon le modèle SECI<sup>51</sup> développé par Nonaka, I. (1994) et ensuite avec Takeuchi, H. (1995). Ce modèle explique comment les organisations cherchent d'abord à créer les connaissances, puis les utilisent à travers les divers modes de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites ou inversement : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation.

La création de connaissance organisationnelle est une forme dynamique issue d'une interaction continue entre les connaissances tacites et explicites. Cette interaction est infléchie par les alternances entre les divers modes de conversion du modèle SECI et elle est également influencée par différents déclencheurs qui incluent dans le processus les dimensions épistémologique et ontologique. Le tableau (15) ci-dessous montre ces modes de conversion de la connaissance.

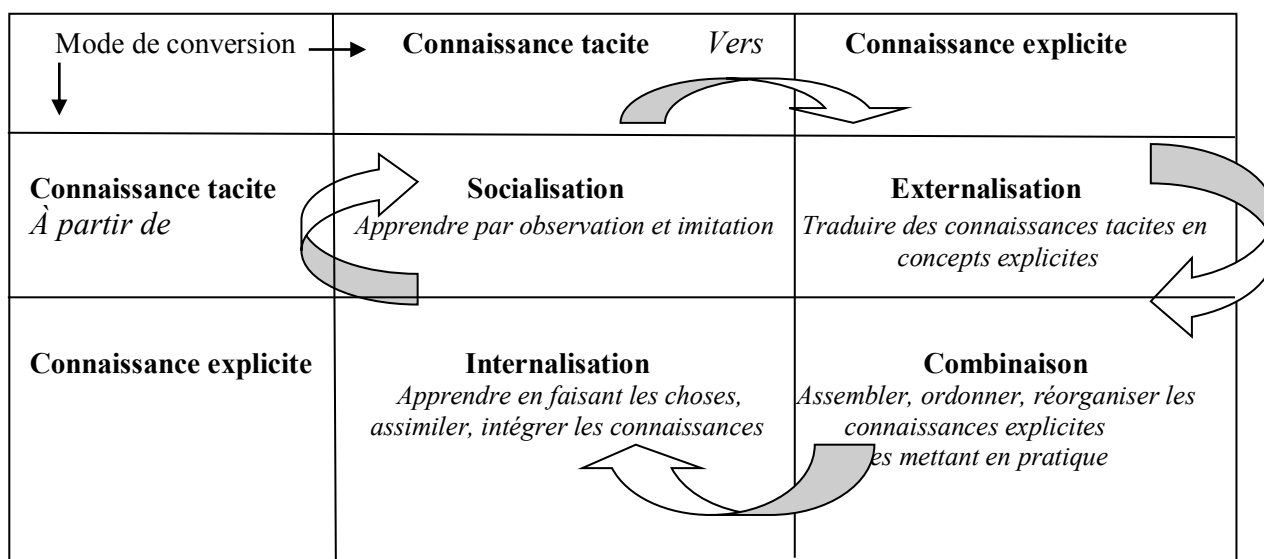
---

<sup>49</sup> Le philosophe japonais Kitaro Nishida est l'auteur de ce concept.

<sup>50</sup> Traduit de l'anglais par Prévot, F., (2005 : 103).

<sup>51</sup> SECI : (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Intériorisation) ; Socialisation et externalisation ce sont plus des mécanismes qui portent sur la création de connaissance, tandis que, la combinaison et l'intériorisation sont relatives à son mode d'utilisation.

**Tableau 15** : Les modes de conversion de la connaissance



**Source** : Nonaka, I. (1994 : 19), A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1.

### 3.4. Les modes de conversion des connaissances :

En présentant les étapes de la connaissance qui marquent la transition entre connaissances tacites et explicites, Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) identifient quatre états de conversion ou de transformation de la connaissance. Ils montrent que le développement des savoirs ne se fait que par la transmission entre les individus par le biais de ces quatre étapes

#### 3.4.1. La socialisation : conversion de la connaissance tacite en connaissance tacite

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 83) considèrent la socialisation comme « *un processus de partage d'expérience créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques* ». L'expérience et l'apprentissage par la pratique sont des étapes fondamentales pour l'acquisition de la connaissance tacite. En fait, sans l'échange et le partage de l'expérience, il est de plus en plus difficile pour un individu de partager des processus de pensée, car, si la connaissance est dépossédée de son contexte spécifique, elle perd son sens associé au transfert d'expérience et d'information. En effet, l'individu peut acquérir une connaissance tacite de manière directe sans l'utilisation de langage. Par exemple, l'observation, la pratique et l'imitation peuvent être à la base de l'apprentissage de connaissances tacites.

Au niveau organisationnel, la transformation ou la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite est liée davantage à la culture organisationnelle des firmes, d'autant plus que la connaissance tacite est vraisemblablement enfouie dans des schémas de pensée pour les

individus d'une organisation (Nonaka, I. 1994). D'ailleurs, Nonaka utilise l'expression « socialisation » pour exprimer l'idée que la connaissance tacite est partagée au travers des expériences conjointes plus que par une simple volonté de formalisation.

#### **3.4.2. L'externalisation : conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite**

Dans ce mode de conversion, il s'agit d'un processus de transformation des connaissances tacites en concepts explicites lors de la socialisation avec des savoir-faire identifiés. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 85) définissent l'externalisation comme « *un processus qui est la quintessence de la création de connaissance parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses ou de modèles* ». Par exemple, l'écriture est considérée comme un acte de conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite (Emig, J. 1983). Ce mode de conversion se retrouve précisément dans le processus de création de concepts et il est favorisé par la réflexion collective, notamment à travers le dialogue.

#### **3.4.3. La combinaison : conversion de la connaissance explicite en connaissance explicite.**

La conversion de la connaissance explicite en connaissance explicite par combinaison implique l'emploi des processus sociaux détenus par les individus afin de rapprocher les divers corps de la connaissance explicite. Selon Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 89), « *les individus échangent et combinent les connaissances par des média tels que la documentation, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisées* ». La transformation peut se faire par les collectes de connaissances internes et externes qui seront combinées en données à des fins de diffusion. D'ailleurs, dans une configuration par addition, tri, combinaison et catégorisation d'informations préexistantes, la connaissance explicite peut mener à des connaissances nouvelles.

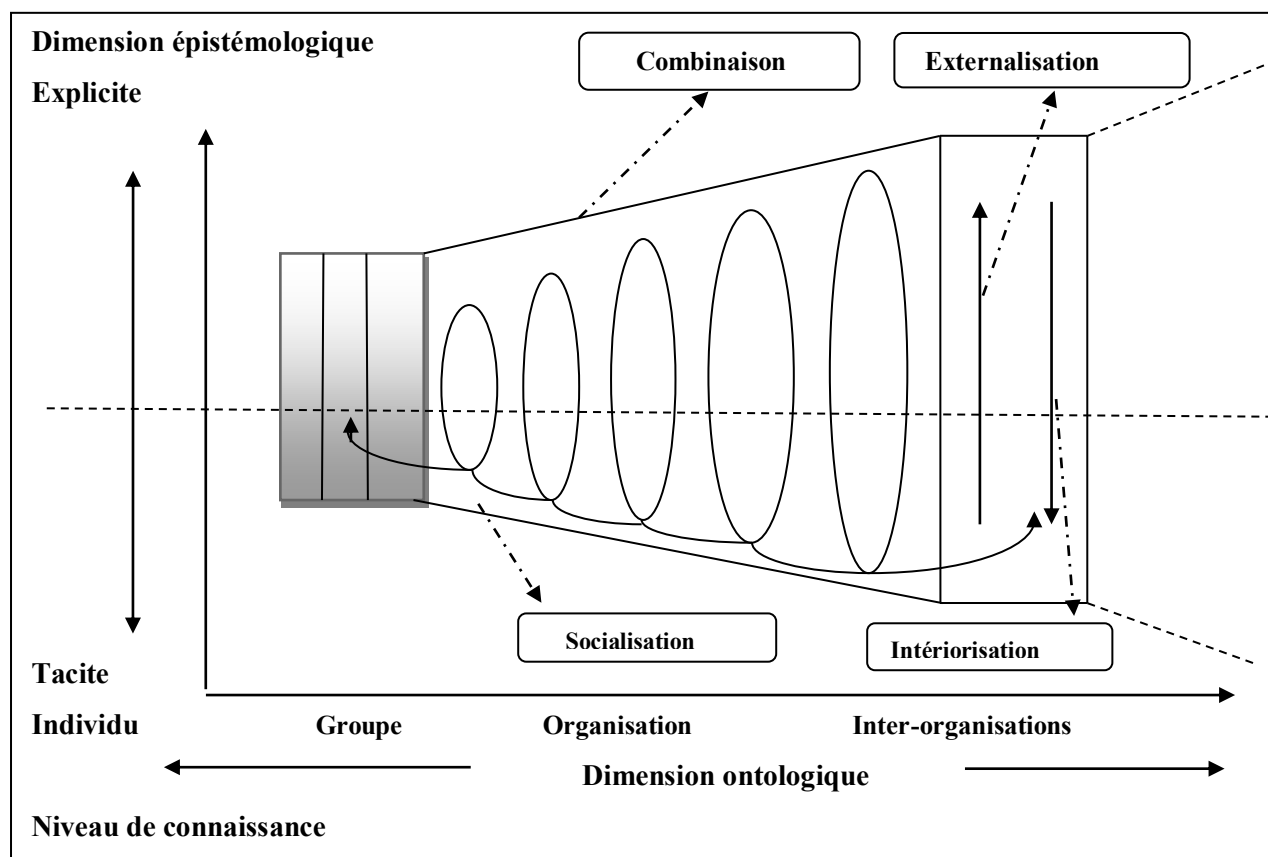
#### **3.4.4. L'intériorisation : conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite**

Le processus de conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite par l'intériorisation (ou incorporation) est profondément lié à « *l'apprentissage en faisant* » ou « *learning by doing* ». L'intériorisation des connaissances concerne l'adoption d'un comportement personnel à travers une tâche particulière. Autrement dit, le fait de mettre en fonction des connaissances codifiées et de les tester crée des connaissances tacites. Pour qu'une connaissance explicite se transforme pour devenir une connaissance tacite, il est

nécessaire qu'elle soit présentée sous une forme verbalisée de diagramme dans des documents (documents de forme : récits oraux ou manuels, etc.). Les individus utilisent cette documentation afin de faciliter l'intériorisation du vécu de leur expérience pour enrichir les connaissances tacites acquises.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 91) soulignent que : « *quand les expériences de la socialisation, l'extériorisation et la combinaison sont intériorisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire techniques, elles deviennent des actifs qui peuvent être valorisés* ». En effet, ces connaissances et leur conversion se font principalement par le biais du processus d'apprentissage et d'interaction de la connaissance. Autrement dit, pour créer des connaissances organisationnelles nouvelles, l'entreprise doit mettre en place de façon pérenne des processus d'interaction de chaque mode de conversion de la connaissance. Comme le soulignent Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1994), pour créer ce type de connaissances, la connaissance tacite accumulée au niveau de chaque individu doit faire l'objet d'une socialisation avec d'autres membres de l'organisation, de façon à lancer une nouvelle « *spirale de création de connaissance* ». La figure (8) ci-après explique le schéma de la création de connaissance organisationnelle sous forme de spirale.

**Figure 8 : La spirale de création de connaissance organisationnelle**



**Source:** Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995 : 73), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Inc.

La création de connaissance se faisant à la base sur un plan individuel par le biais de connaissances tacites, l'organisation doit en premier lieu mobiliser ces connaissances tacites créées au niveau individuel. Ensuite, elles sont amplifiées pour atteindre le niveau organisationnel à travers le modèle de conversion SECI. Enfin, elles sont cristallisées à des niveaux ontologiques élevés (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997 : 95) ; en effet, dans *la spirale de création de connaissances*, les étapes de la conversion marquées par l'interaction entre savoirs tacites et explicites augmentent les niveaux ontologiques de la connaissance.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 96) expliquent que « *la création de connaissance organisationnelle est donc un processus en spirale débutant au niveau individuel et s'élevant au travers d'une communauté d'interactions en expansion qui traversent les frontières des sections, des départements, des divisions et de l'organisation* ». Au sein de cette spirale de création de connaissance organisationnelle, il existe donc plusieurs transformations, plusieurs étapes. Ensuite, ces étapes sont liées à un processus d'apprentissage qui permet d'internaliser ces connaissances dans la base de connaissances de l'ensemble de l'organisation.

L'ensemble de ces étapes et l'approche qui en est proposée par ces auteurs nous paraissent primordiales dans le cadre de notre recherche doctorale, puisque nous souhaitons comprendre le phénomène du transfert de connaissances dans le cadre de relations de coopération. Cette approche est susceptible de nous en faciliter la compréhension.

#### **4. Les conditions permettant la création de la connaissance organisationnelle :**

Le processus de création de connaissance organisationnelle et ses étapes décrites par Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995 : 73) reposent sur l'engagement des individus pour l'élargissement de la connaissance individuelle au travers des expériences accumulées. L'engagement des individus dépend de certains facteurs et caractéristiques pour promouvoir la spirale des connaissances.

##### **4.1. L'intention :**

La première condition pour favoriser cette spirale de création de connaissance réside dans l'intention organisationnelle. L'organisation peut en effet considérer cette spirale comme un moyen d'évoluer positivement, en stimulant l'effort de ses membres en direction des objectifs qu'elle poursuit. Son intention de soutenir le lancement d'une telle spirale revêt donc un aspect stratégique. L'intention organisationnelle est la façon par laquelle l'individu peut donner un sens à son environnement afin de juger la valeur d'une connaissance nouvelle.

##### **4.2. L'autonomie :**

Elle est considérée comme une deuxième condition pour promouvoir la spirale de connaissance. Chaque membre de l'organisation a ses propres intentions et doit se voir autoriser à agir de manière autonome et libre si les situations le permettent. Pour l'organisation, cette autonomie des individus augmente les chances d'introduire des opportunités inattendues. Pour les individus, elle constitue une forme de motivation, notamment à créer des connaissances nouvelles.

##### **4.3. La fluctuation et le chaos créatif :**

La fluctuation et le chaos créatif constituent une troisième condition pour promouvoir la spirale de création connaissances en ce sens qu'ils incitent à une interaction entre l'organisation et son environnement externe. Selon Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 102) « *quand la fluctuation est introduite dans une organisation, ses membres sont confrontés à une rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs* ». En fait, si les organisations optent pour une attitude d'ouverture aux signaux présents dans l'environnement,



l'exploitation de l'ambiguïté de ces signaux et les perturbations seront plus faciles à traiter car l'organisation va chercher à améliorer ou recréer son propre système de connaissance. Le chaos créatif fait partie du système de management favorisant la création de connaissances. Selon Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 102), *« le chaos est généré de façon naturelle quand l'organisation fait face à une crise réelle, tel qu'un déclin rapide de performances dû aux changements dans les besoins des marchés ou une croissance significative des concurrents. Il peut aussi être généré intentionnellement quand les dirigeants de l'organisation essaient d'évoquer un "sens de la crise" en proposant des buts porteurs de défis »*.

En définitive, dans l'organisation, la fluctuation peut être une forme de provocation du chaos créatif qui consolide et induit l'engagement subjectif des individus.

#### **4.4. La redondance :**

La redondance est une quatrième condition permettant à la spirale de création de connaissance de prendre place dans l'organisation. Pour Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997 : 104) *« ce que nous entendons ici par la redondance concerne l'existence d'informations qui vont au-delà des exigences opérationnelles immédiates des membres de l'organisation »*. Concernant la création de connaissance, le partage de concepts créés et d'informations doit exister entre les individus et les groupes d'individus. Dans ce sens, la redondance d'informations et de concepts est une source d'accélération du processus de création de connaissance et d'un langage commun entre individus ou groupes d'individus. Elle peut être aussi la cause d'une création de confiance mutuelle.

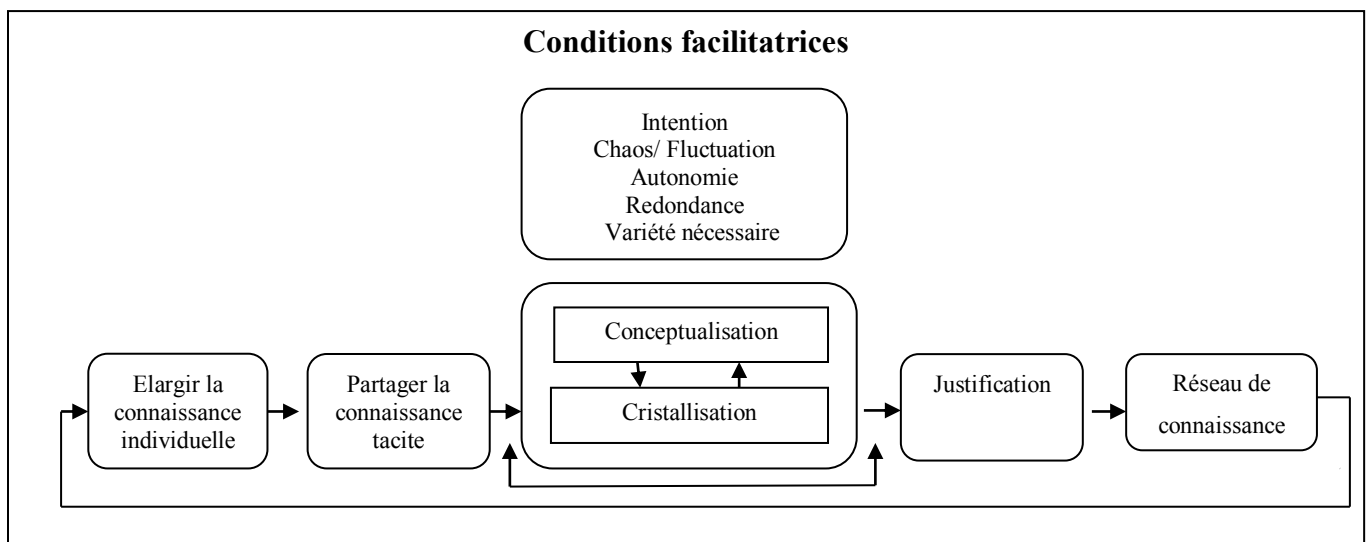
#### **4.5. La variété nécessaire :**

C'est la cinquième condition qui aide à faire avancer la spirale de création de connaissance. Selon Ashby, W.R. (1956), *« la diversité interne d'une organisation doit permettre de rencontrer la variété et la complexité de l'environnement afin de faire face aux défis qu'il présente »*. Les membres de l'organisation peuvent composer avec beaucoup de contingence s'ils disposent de la variété requise. Cette variété peut être améliorée en combinant l'information de manière différente, rapide et flexible afin d'offrir un accès égal à l'information qui se trouve dans l'organisation. De ce fait, la recherche de redondance fait augmenter le nombre d'informations possédées et traitées par les individus. Cela se réalise en trouvant un équilibre du niveau de variété nécessaire.

Ce processus de création de connaissance de Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) peut être favorisé par les conditions précitées et il se développe en cinq phases successives :

- L'élargissement de la connaissance individuelle est basé sur le niveau d'engagement des individus, leurs expériences et la connaissance qu'ils en tirent. Ici, l'individu cherche à développer des connaissances tacites ;
- Le partage de la connaissance tacite est possible si l'équipe crée elle-même des connaissances par l'interaction et le dialogue continu entre ses membres. En favorisant un climat de confiance mutuelle, l'équipe incite ces derniers au partage d'expériences et permet de conceptualiser des perspectives implicites en connaissances tacites;
- La conceptualisation et la cristallisation découlent de la réalisation de l'étape précédente. L'équipe doit articuler la connaissance par le dialogue et la redondance afin de développer un concept. Il y a ensuite cristallisation quand l'équipe teste l'applicabilité du concept et donne une forme concrète à la connaissance créée ;
- La justification de la qualité de la connaissance : cette étape établit des mesures d'évaluation pour permettre à l'organisation d'apprécier l'utilité et la pertinence de la connaissance créée;
- La mise en réseau de la connaissance est l'étape qui consiste à intégrer la nouvelle connaissance créée à la base de connaissance organisationnelle. Cette base est redirigée par un processus d'intégration mutuelle à la fois entre le nouveau concept créé et la conception organisationnelle établie. La figure (9) ci-dessous explique les conditions facilitatrices du processus de création de connaissance.

**Figure 9** : Le processus de création de connaissance



**Source** : Adapté de Nonaka, I. (1994 : 27), A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* vol. 5, n° 1.

Il existe d'autres modèles de conversion de connaissance fournis par la littérature. Par exemple, Hedlund, G. (1994) propose un processus de transfert à travers l'extension et l'appropriation et un processus de transformation à travers l'articulation et l'internalisation de la connaissance. Ce processus a pour but d'expliquer de manière simple les conversions de connaissance qui existent comme l'indique le tableau suivant (16).

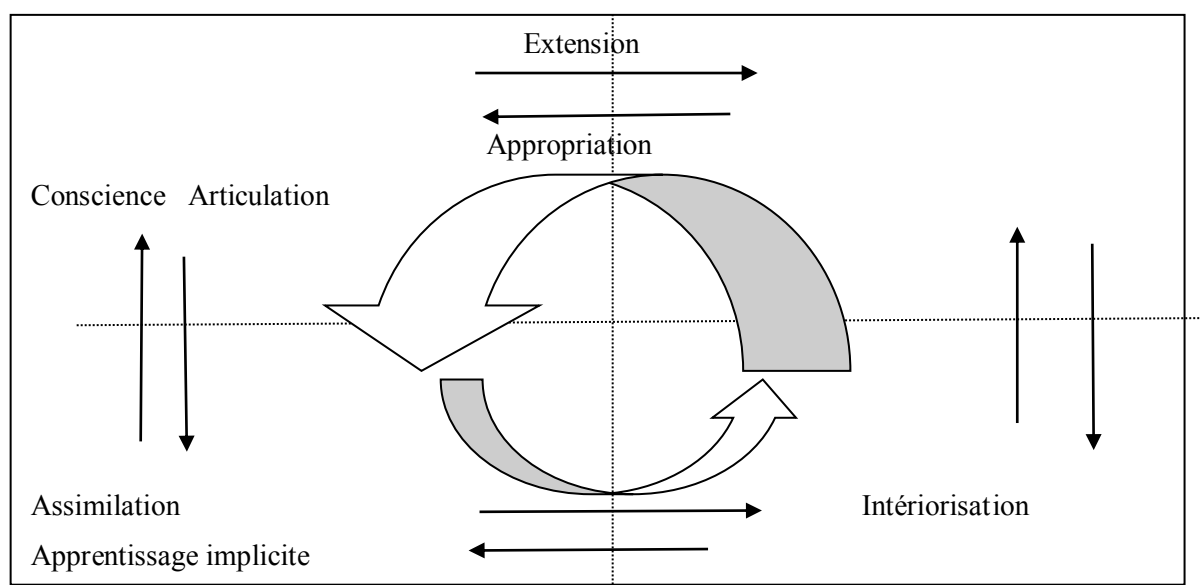
**Tableau 16** : les modèles de conversion de connaissances

	<b>Modèle d'Hedlund, G.</b>
<b>Articulation</b>	Transformation de la connaissance tacite en connaissance explicite : l'articulation est considérée comme un processus stratégique et important pour le transfert de connaissances.
<b>Internalisation</b>	Transformation de la connaissance articulée en connaissance tacite : ce processus permet de créer les routines organisationnelles par une assimilation individuelle ou collective.
<b>Extension</b>	Transfert de connaissances tacites ou explicites des salariés vers l'organisation, c'est-à-dire transformation de connaissances individuelles en connaissances organisationnelles, voire inter-organisationnelles.
<b>Appropriation</b>	C'est le processus de transfert inverse, c'est-à-dire, que l'organisation enseigne aux salariés des connaissances nouvelles.

**Source** : Hedlund, G. (1994 : 77), A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, *Strategic Management Journal*, vol. 17.

Ces processus ont été repris et améliorés par Baumard, P. (1995), (Figure 10) :

**Figure 10** : Les transformations de la connaissance



**Source** : Baumard, P. (1995 : 18), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Edition, Masson.

En définitive, les modèles de la spirale de Nonaka, I. (1991) et Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) mettent en œuvre le transfert de connaissance qui est le cœur des étapes de la création de connaissance.

## **5. Synthèse :**

Ces conditions et étapes de la création de connaissance de Nonaka, I. et *al.*, (1997) sont fortement significatives dans le cadre de notre recherche doctorale. Nous avons souhaité utiliser les travaux sources de ce courant de pensée afin de comprendre comment s'opère le transfert de connaissances, notamment des connaissances managériales. Nous souhaitons décrire et comprendre comment ce transfert s'opère dans le cadre de PPP et plus particulièrement d'un partenaire émetteur à un partenaire récepteur comme première étape au transfert. Ensuite, notre attention se focalisera sur l'utilisation de la connaissance transférée par le partenaire émetteur en appréciant la capacité d'absorption et d'internalisation du partenaire récepteur.

## **Section 2 : Transfert de connaissances et apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération**

Le transfert de connaissances est considéré comme un concept central dans l'approche théorique des ressources exposée précédemment. Dans le prolongement de cette théorie des ressources (*RB*) basée sur les connaissances (*KBV*), de nombreux auteurs *tentent* de faire de ce concept un élément fondamental pour expliquer l'existence de la firme, sa pérennité (Spender, J.C. & Grant, R.M. 1996 ; Nonaka, I. et *al.*, 2000) et ses relations avec les autres organisations (Hamel, G. et *al.*, 1989 ; Simonin, B.L. 2004). Parmi ces relations inter-organisationnelles, il y a les relations de coopération basées sur le partenariat qui se réfèrent au transfert de connaissances et à l'accès aux ressources recherchées par les partenaires (Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990 ; Verdin, P.J. & Williamson, O. E. 1994).

Dans cette deuxième section, nous tentons tout d'abord de définir le transfert de connaissances dans un cadre de relations intra-organisationnelles, en exposant les facettes et étapes. Ensuite, nous présentons les caractéristiques et les modalités qui influencent ce processus de transfert (la nature de la connaissance, la relation émetteur/ récepteur, etc.). Enfin, nous nous focalisons sur le transfert de connaissance dans le cadre inter-organisationnel basé sur un PPP en tenant compte de l'analyse au niveau des conditions

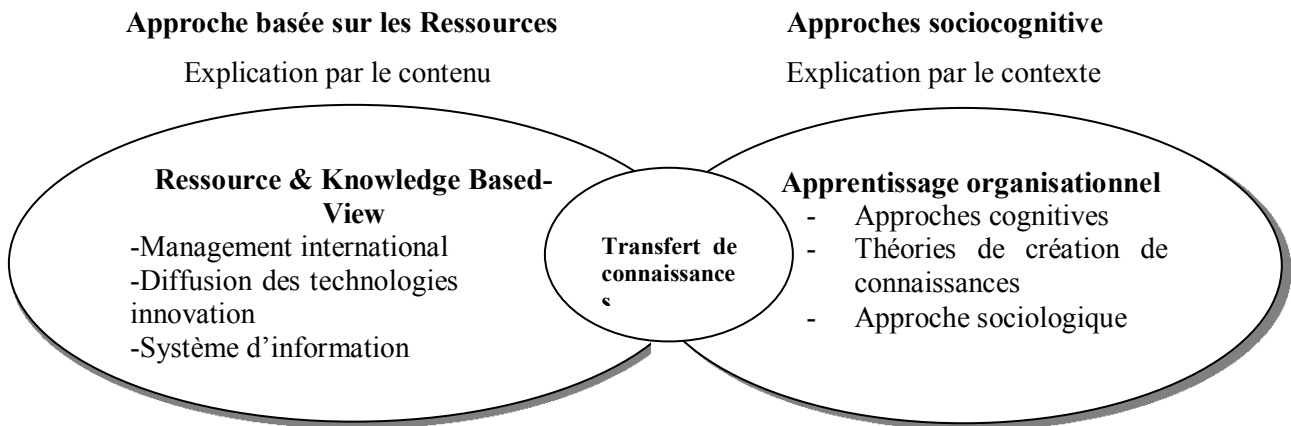
organisationnelles du transfert, de la capacité d'absorption du partenaire public et la capacité d'émission du partenaire privé.

## **1. Le transfert de connaissances : concepts et spécificités**

Dans un sens large, le transfert de connaissances s'articule autour de la transmission, du partage, de l'utilisation et de l'intégration des connaissances sur lesquelles il porte mais il implique aussi la création de nouvelles connaissances. Cela, ne se réalise que dans le cadre de l'apprentissage entre un émetteur et un récepteur. Dans la littérature, deux modèles ont souvent dominé les recherches sur le transfert de connaissances et ses composants (Inkpen, A. & Dinur, A. 1996). En premier lieu, le modèle de création de la connaissance et sa transformation épistémologique sous la forme d'une spirale (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997) que nous avons déjà utilisé pour comprendre le processus d'articulation des connaissances, notamment au niveau organisationnel. Dans ce modèle, les connaissances se partagent entre les individus et se créent au travers d'un processus de conversation permanent entre les connaissances tacites et explicites. En deuxième lieu, le modèle linéaire de Szulanski, G. (1996 ; 2000) qui porte sur un processus dualiste d'échanges de connaissances entre une source, l'émetteur de la connaissance, et un destinataire, le récepteur. Ce processus est basé sur l'acquisition, l'adaptation et la mise en application ainsi que l'appropriation de la connaissance par le récepteur. Nous allons présenter ce modèle qui a d'abord été utilisé dans le cadre du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances mais qui peut servir à expliquer aussi le processus de leur transfert inter-organisationnel. Dans cette deuxième section nous allons chercher à expliquer à la fois les traits communs et les divergences entre ces deux types de transfert de connaissances (intra et inter organisationnel).

Dans le champ théorique sur le transfert de connaissances, nous constatons que la frontière n'est pas tracée de manière définitive entre ces concepts. Selon Prévot, F. (2005 : 189) « *les recherches sur le transfert de connaissances tendent à montrer que la connaissance est un construit complexe fondé sur l'existence d'interrelations entre ses composants* ». Ces concepts sont à la fois proches et ambigus. Concernant cette proximité, la littérature nous offre, d'une part, des approches au niveau des ressources qui se concentrent sur le contenu du transfert et, d'autre part, des approches sociocognitives qui se basent sur le contexte organisationnel et insistent sur la mobilité des connaissances. Nous centrons notre recherche uniquement sur les approches liées à notre problématique. La figure ci-dessous (11) exprime le lien existant entre ces deux approches.

**Figure 11 : La transversalité du concept de transfert de connaissances**



**Source :** Berthon, B. (2003 : 3), Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'académie internationale en management stratégique, AIMS, juin.

En raison de la proximité de ces deux approches, l'expression « *transfert de connaissances* » mérite donc une plus grande attention de notre part. Elle est en réalité *polysémique* et revêt des significations différentes selon les contextes dans lesquels elle est utilisée. Tardif, J. (1999) explique même qu'elle se caractérise par l'imprécision de ses limites sémantiques. C'est pourquoi nous allons proposer un essai de définition du transfert de connaissances.

### 1.1. Définition du transfert de connaissance :

Selon le Larousse illustré, le terme *transférer* signifie au sens étymologique, « *porter de l'autre côté* » ou « *faire déplacer d'un lieu dans un autre* » (Larousse illustré, 2013 : 1106). Il désigne l'action de déplacer quelque chose d'un émetteur vers un récepteur. La notion du transfert de connaissances recouvre souvent une variété d'expressions fondamentalement liées qui reflètent le même phénomène comme : le partage du savoir, la diffusion des connaissances, la dissémination des connaissances et le transfert des capacités organisationnelles<sup>52</sup>.

Le transfert de connaissances est considéré comme un mode de gestion important pour les organisations, car il suppose l'acquisition de connaissances nouvelles et/ou une création de connaissances nouvelles, ou encore le développement de connaissance préexistantes dans le

<sup>52</sup> Nous considérons dans notre thèse que ces synonymes reflètent le transfert de connaissances de manière générale.

but de les diffuser et les appliquer dans des situations différentes. Pour Duizabo, S. & Guillaume, N. (1997 : 24) « *il ne s'agit pas seulement de créer des conditions initiales, favorisant l'éclosion et l'échange local des connaissances, ni de formaliser ces connaissances de telle manière à les conserver dans une certaine activité, mais plutôt de permettre leur diffusion et leur application à des contextes différents* ». Argote, L. & Ingram, P. (2000) considèrent le transfert de connaissances dans une organisation comme un processus qui influence l'expérience d'une unité (individus ou groupe d'individus) par une autre. En fait, le transfert de connaissances est un élément primordial pour expliquer l'existence même de l'organisation : « *les firmes sont des communautés sociales qui utilisent leur structure relationnelle et leurs schémas partagés pour améliorer le transfert et la communication de nouvelles compétences et de nouvelles capacités en son sein* » (Kogut, B. & Zander, U. 1995 : 76). L'organisation cherche donc à utiliser la connaissance qui correspond à sa capacité d'absorption. Cohen, W.M. & Leventhal, D.A. (1990) qui ont inventé ce dernier concept le définissent comme : « *l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur, à reconnaître une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Cette aptitude peut varier en fonction des caractéristiques de l'émetteur et du récepteur et peut même leur faire défaut.

Teece, D.J. (1998) considère le transfert de connaissances comme un processus de reproduction ou de duplication des connaissances organisationnelles à l'extérieur de leur contexte d'origine. Il utilise le terme de « *réplication* » dans le cadre du transfert de connaissances organisationnelles d'une unité vers une autre. Lorsque le transfert de connaissances s'opère à l'échelle de toute l'organisation, la démarche de réplication des connaissances transférées vise à étendre à l'ensemble de l'entreprise le bénéfice de l'avantage concurrentiel procuré. Ce processus de transfert de connaissances concorde aussi avec le modèle de transfert de connaissances proposé par Barthès, J.P. (1996), qui est fondé sur la valorisation de la connaissance à travers son acquisition, sa diffusion puis son utilisation et son intégration dans la base de connaissances de l'organisation.

Selon Roy, M. et al., (1995), le transfert de connaissances est comme un : « *mécanisme de diffusion, d'appropriation et d'utilisation des nouvelles connaissances pouvant conduire à l'adoption de nouveaux comportements individuels et organisationnels* ». Cette définition met en lumière les étapes du transfert de connaissances et le processus d'interaction sociale. Qu'il s'opère au niveau individuel ou organisationnel, le transfert de connaissances s'effectue en vue de changer de comportement ou d'adopter un comportement nouveau. Nous retenons

cette définition parce qu'elle montre bien que le transfert de connaissances implique un apprentissage de la part du récepteur de la connaissance.

En résumé, le transfert de connaissances est considéré comme le transport ou le déplacement d'une connaissance par un émetteur qui détient la connaissance à un récepteur qui la reçoit. Dans cette définition, la relation émetteur/récepteur peut être basée sur une personne, un endroit, une propriété, une entité, etc. Ces mécanismes de transfert de connaissances ne se résument pas uniquement à un déplacement de la connaissance, mais ils s'intéressent aussi à la diffusion des connaissances, son utilisation et son intégration définitive au sein de l'organisation à des fins de développement permanent.

Dans ce qui suit, nous abordons ce processus de transfert de connaissances d'abord de façon générale, à travers ses contours et ses étapes. Ensuite, nous nous intéressons plus spécifiquement au transfert de connaissances dans le cadre des relations de coopération basées sur un PPP et donc à la capacité d'absorption du partenaire récepteur de la connaissance.

## **1.2. Le transfert de connaissances : spécificités et caractéristiques**

Le transfert de connaissances revêt plusieurs aspects. Il y a d'abord le transfert de connaissances au niveau « *inter-organisationnel* », qui s'opère notamment dans le cadre des coopérations et vise à procurer un avantage concurrentiel (Hamel, G. 1991 ; Doz, Y. & Hamel, G. 1995 ; Mowery, D.C. et *al.*, 1996 ; Lam, A. 1996 ; Simonin, B.L. 1999 ; Peillon, S. 2001). Ce transfert se produit entre deux ou plusieurs organisations quand un des partenaires met en œuvre un apprentissage issu de son expérience en faveur d'une autre organisation pour lui permettre d'apprendre et/ou développer de nouvelles connaissances. Selon Darr, E.D. & Kurtzberg, T.R. (2000), le processus de transfert de connaissance consiste tout d'abord à transférer les réservoirs de la connaissance tels que les individus, les tâches et les outils d'une organisation à une autre. Ensuite, il s'agit de modifier ces réservoirs de connaissances par le biais de la communication codifiée explicite et de la formation des individus sur le site destinataire.

Le transfert de connaissances peut ensuite concerner une même organisation et s'effectuer entre ses différentes unités, c'est-à-dire, au niveau *intra-organisationnel*. Ce processus de transfert a pour but de transmettre un savoir local à l'ensemble de l'entreprise. D'ailleurs, le transfert de savoir intra-organisationnel coïncide avec le processus inter-organisationnel par lequel « *une organisation (individu, groupe, département, division, etc.) est affectée par la connaissance d'une autre organisation* » (Argote, L. & Ingram, P. 2000). Selon Buisson, M.L. (2004), ce processus de transfert revêt deux principaux aspects : d'abord, la transmission



d'un savoir qui a pour finalité l'unité réceptrice ; ensuite, la vulgarisation des règles du jeu du processus de transfert. Le transfert s'exprime en effet par un apprentissage organisationnel de la part du récepteur ou de l'unité réceptrice du savoir. Cependant, les facteurs de réussite du transfert interne ne sont pas limités aux seules capacités d'apprentissage du récepteur. En effet, la transmission entre les composants intra-organisationnels implique une adaptation pour l'émetteur et pour le récepteur. Au niveau intra-organisationnel, le processus de transfert suppose selon Prévot, F. (2005 : 189) « *la transmission d'un ensemble organisé de relations entre composants de cette connaissance* » et cela se fait par la nature de la connaissance transférée. Par conséquent, ces adaptations prévoient, dans un contexte propice au transfert de connaissances, l'émergence de relations entre les acteurs du transfert.

Szulaski, G. (1996) considère cet aspect du transfert comme un phénomène complexe. Argote, L. et *al.*, (2000) soulignent que le transfert intra-organisationnel de connaissances provoque un changement dans la performance de l'unité qui a reçu le savoir transféré. Pour autant, ces auteurs considèrent que ce transfert est difficile à mesurer, car la connaissance est attachée à divers réservoirs de connaissances. Parmi les réservoirs de connaissance dans l'organisation, il y a :

- les acteurs : l'individu en tant que tel, les individus employés dans l'organisation ;
- les outils : ce sont les composants techniques utilisés dans l'organisation matérialisés par exemple dans les logiciels et les machines, etc.
- les tâches réalisées : elles reflètent les objectifs, les buts et les intentions.

Le transfert de connaissances est donc un phénomène complexe, généralement coûteux et qui se déroule sur une période souvent longue à la fois dans le cadre intra ou inter-organisationnel. Cette complexité s'explique notamment par les diverses étapes de son processus dont le déroulement dépend largement des conditions organisationnelles comme la transparence, la confiance, l'aspect culturel, etc. Le processus de transfert est également tributaire de la nature et des caractéristiques de la connaissance transférée, du rôle de l'émetteur, des capacités du récepteur ainsi que des modalités selon lesquelles il est organisé.

Au final, on constate une certaine similitude dans les logiques qui sous-tendent les deux types de transfert de connaissances (inter et intra-organisationnel) ainsi que dans les outils utilisés. Dès lors, faire la distinction entre les deux se justifie plutôt par l'intention de mettre en avant des spécificités et des caractéristiques liées au contexte d'analyse du transfert dans sa logique générale. Il convient à présent de centrer notre analyse sur les divers points du processus de transfert intra-organisationnel des connaissances.

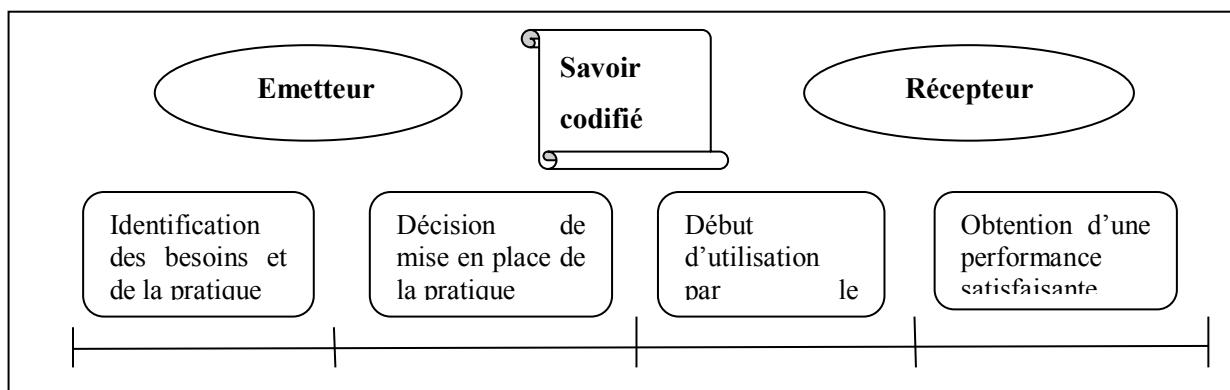
## 2. Les étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances ou le modèle de Szulanski, G. (1996) :

Le modèle de Szulanski, G. (1996) sur le transfert de connaissances repose sur un processus comportant différentes phases :

- L'initialisation/acquisition : un besoin d'une connaissance identifiée ;
- L'adaptation : la modification de la connaissance selon les besoins du récepteur ;
- La mise en place de la connaissance : l'application de la connaissance ;
- Puis l'appropriation par le récepteur : l'intégration de la connaissance par le récepteur et sa capacité à l'utiliser de manière autonome.

Nous retenons ici les étapes qui peuvent faciliter le déroulement du processus du transfert de connaissances au sein d'une organisation. Mais, comme nous l'avons vu, ce transfert est un phénomène complexe, long et coûteux. Il est donc important de saisir sa complexité et d'appréhender les barrières qu'il rencontre comme des éléments qui lui sont inhérents et non comme des éléments de difficulté ou des anomalies (Szulanski, G. 2000). Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'étude réalisée par Szulanski, G. (1996 ; 2003) sur les barrières du transfert de connaissances au niveau intra-organisationnel. Dans le modèle de bonnes pratiques (*best practices*) qu'il propose, les managers prennent en compte les meilleures pratiques afin d'optimiser l'efficacité de leur entreprise (Szulanski, G. 1996 ; 2001). La diffusion de ces pratiques leur permet de diminuer les coûts, de développer la qualité des services rendus, d'améliorer les produits, la productivité et d'obtenir un meilleur contrôle de la performance de l'organisation en créant des standards (O'Dell, C. & Grayson, J. 1998). Szulanski, G. (2003) décrit un processus d'adoption en quatre phases schématisées dans la figure suivante (12).

**Figure 12** : Le processus du transfert de la connaissance



**Source** : Szulanski, G., (2003), *Sticky Knowledge, Barriers to knowledge in the firm*, London : Sage, in Perrin, A., (2008 : 54), *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin.

- La première étape de ce modèle est l'identification des besoins et des pratiques. Il s'agit de l'*initialisation*. Elle consiste à étudier la possibilité du transfert entre les deux unités réceptrice et émettrice. Si les liens sont insuffisants entre elles, l'identification des besoins peut s'avérer difficile.
- La deuxième étape utilise le processus de mise en place et d'adaptation de la pratique identifiée pour faciliter son utilisation par l'unité réceptrice. Dans cette étape, le doute ou le manque de confiance de la qualité de cette pratique peut aussi bloquer ou retarder le transfert.
- La troisième étape commence lors de la première utilisation de la connaissance transmise par le récepteur et se traduit par un effort d'adaptation.
- La quatrième et dernière étape dans ce modèle débute dès que l'unité réceptrice obtient une performance satisfaisante après l'utilisation des pratiques. Néanmoins, l'incorporation ou l'assimilation de la connaissance dans la mémoire organisationnelle de l'unité réceptrice peut se bloquer si cette unité a une faible capacité d'absorption.

Dans ce modèle, Szulanski, G. (1996 ; 2003) montre qu'au cours des quatre étapes du processus d'adoption des bonnes pratiques, il existe différentes barrières : la nature de la connaissance transférée, le coût du transfert, la relation entre l'émetteur et le récepteur, leurs caractéristiques respectives, les types de réservoirs de connaissance et les différents mécanismes du transfert.

## **2.1. La nature de la connaissance à transférer :**

Il est reconnu dans la littérature que le transfert de connaissances tacites est plus difficile que celui des connaissances explicites (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 2007). Cela tient au caractère complexe de la connaissance tacite. Les connaissances managériales font partie des connaissances difficiles à transférer car elles sont intégrées dans les schémas de pensées des individus et sont donc essentiellement tacites. Pour Winter, S. (1987 : 172) le caractère complexe des connaissances tacites est dû à « *la dimension complexité/simplicité en relation avec la quantité d'informations nécessaire pour caractériser l'élément de connaissance en question* »<sup>53</sup>. Simonin, B. (1999) explique également que la complexité est liée aux « *nombre de technologies, de routines, d'individus et de ressources interdépendants reliés à une connaissance* ».

---

<sup>53</sup> Traduction libre.

Contrairement aux connaissances explicites, les connaissances tacites ne sont pas codifiées<sup>54</sup>, ce qui accroît le coût de leur transfert (Teece, D.J. 1977 ; Szulanski, G. 1996). En effet, selon Teece, D.J. (1986) et Galbraith-Craig, S. (1990), les coûts du transfert sont liés de façon étroite à la nature de la connaissance, qu'elle soit tacite ou explicite. Ces coûts s'enchaînent de la manière suivante : pré-transfert, transfert, post-transfert. Kogut, B. & Zander, U. (1993) proposent cinq dimensions pour expliquer les caractéristiques qui lient la nature de la connaissance avec les éléments facilitant son transfert. Nous résumons ces dimensions dans le tableau suivant (17).

**Tableau 17** : Caractéristiques de la connaissance

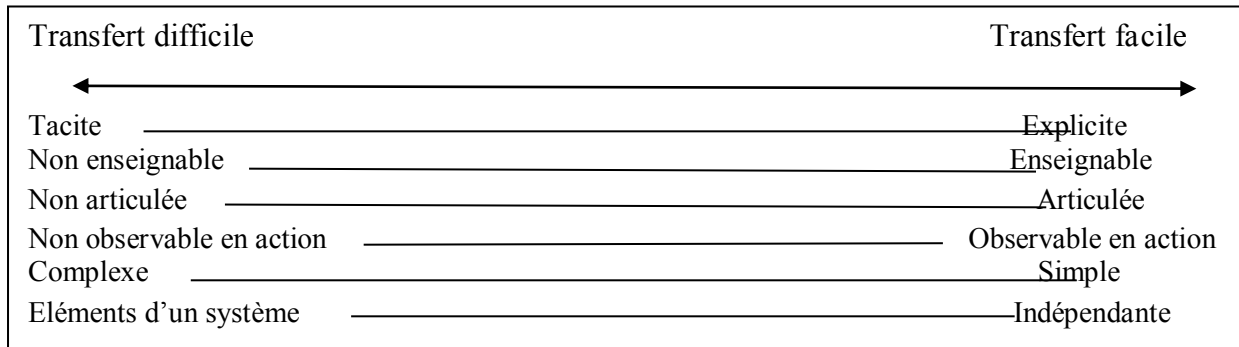
<b>Niveau de codification : Tacite versus explicite</b>	Articulée dans les documents Substantive : contenue dans un projet, ou Procédurale : recette pour réaliser une activité
<b>Enseignabilité</b>	Facile et rapide à enseigner par le contact (par les mots de la connaissance) avec d'autres individus (salariés par exemple) Facile et rapide à apprendre par l'étude du fonctionnement d'un processus
<b>Complexité</b>	Nombre d'éléments en interaction Type d'activité (processus pour modifier les caractéristiques physiques, changer la forme, les dimensions... ou pour assembler des parties) La complexité renvoie à la capacité d'absorption et d'articulation Intégrer la dimension sociale entre les parties prenantes
<b>Dépendance du système</b>	La présence de salariés experts au sein de l'organisation (la production) est importante afin de contenir les coûts
<b>Observabilité du produit</b>	Facilité de l'imitation

**Source** : Kogut, B. & Zander, U. (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°4, pp.625-641, in Prévot, F., (2005: 192).

Les cinq variables citées par Kogut, B. & Zander, U. (1993) peuvent en effet mesurer les diverses qualités de la connaissance dans l'organisation. Dans une même optique, on peut se référer au modèle de dimension de la connaissance présenté par Winter, S. (1987) et de retenir les variables qui facilitent son transfert (Arrègle, J.L. 1995). La figure (13) ci-après explique ce rapprochement.

<sup>54</sup> Yao-Su, Hu (1995) dresse un récapitulatif des caractères qui rendent cette connaissance particulièrement difficile à transférer.

**Figure 13 : Les variables de la connaissance**



**Source :** D'après Arrègle, J.L. (1995 : 86), Le savoir et l'approche Ressource-Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.84-94.

Ces variables caractérisant la connaissance ne sont pas totalement indépendantes les unes des autres, mais leurs rôles peuvent constituer des étapes qui facilitent le transfert. En effet, la nature explicite de la connaissance qui a le caractère enseignable, indépendant, simple et imitable facilite le transfert. Par contre, la connaissance tacite qui est enfouie et enfermée généralement dans l'organisation ralentit et rend ce processus plus difficile. Pour cela, nous pensons que le transfert de connaissances nécessite des caractéristiques d'échange, des relations solides entre l'émetteur et le récepteur basées sur des éléments tels que la confiance, la motivation, l'intention stratégique, la communication, etc. Ces caractéristiques et relations entre émetteur et récepteur sont importantes et peuvent influencer positivement ou négativement le déroulement du processus de transfert de connaissances et le rendre plus ou moins effectif.

## **2.2. Caractéristiques et relations émetteur/récepteur du transfert de connaissances :**

Le transfert de connaissances entre un émetteur et un récepteur est basé sur plusieurs éléments qui se complètent et avant tout sur des échanges mutuels. Les caractéristiques de cet échange dépendent de la qualité des relations qu'ils entretiennent, de la symétrie qui existe entre eux, ainsi que des expériences communes qu'ils ont pu avoir dans le passé.

Szulanski, G. (1996), a identifié trois dimensions pouvant faciliter le processus de transfert des connaissances. Il s'agit, de la « *communication* », de la « *relation d'interaction* » entre l'émetteur et le récepteur ainsi que de la « *motivation* » (ou encore « *intention* ») qui existe entre eux. Dans son étude sur les facteurs influençant et facilitant le transfert entre deux unités (réceptrice et émettrice), Kostova, T. (1998) place d'abord « *l'engagement* », puis « *l'identification des besoins* » et en dernier lieu la « *confiance* » des individus au sein de l'organisation.

Pour l'émetteur, qui est la source du transfert de connaissances, le premier critère influençant l'effectivité du processus, c'est l'effort qu'il déploie dans l'émission des connaissances à transmettre. Pour que le transfert réussisse, en effet, le seul effort produit par le récepteur en vue d'absorber les connaissances transmises ne suffit pas. La réussite dépend également de l'attitude de l'émetteur, de sa capacité à identifier la connaissance à transférer et de sa capacité à communiquer de manière intelligible cette dernière pour qu'elle soit absorbée. Son attitude doit traduire sa motivation engagée et sa volonté de partager ses connaissances et son savoir-faire (Hansen, M.T. 1999 ; Minbaeva, D.B. & Michailova, S. 2004 ; Narteh, B. 2008). Pour garantir un transfert effectif de connaissances, l'émetteur ou le détenteur du savoir doit donc être en mesure de l'articuler afin de le transporter au sein de l'organisation (Narteh, B. 2008). Sa capacité et sa motivation sont le meilleur gage du succès du processus du transfert de connaissance (Cabrera, E. 2003). Toutefois, ce processus peut s'avérer imparfait, voire inutile, si la capacité d'absorption du récepteur de la connaissance n'est pas prise en compte (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002).

Pour le récepteur, la motivation à apprendre, la nature de la connaissance et la capacité d'absorption dépendent souvent du réservoir préexistant de la connaissance. Ces éléments influencent le processus de transfert de manière positive ou négative. Il est donc important de déterminer la capacité du récepteur à assimiler la connaissance transférée et à l'appliquer à des fins commerciales (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Szulanski, G. 1996 ; 2000 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Tijani, O. 2011 ; 2013). Tous ces éléments influencent le bon déroulement du transfert de connaissances (O'Dell, C. & Grayson, J. 1998) qui reste malgré tout un phénomène complexe nécessitant des outils spécifiques et adaptés aux connaissances transférées.

### **3. Les outils de transfert de connaissances : les mécanismes au vu de la littérature**

Tout processus de transfert de connaissance peut être accompli par différents mécanismes qui sont en relation avec le type de connaissance tacite ou/et explicite à transmettre. La littérature nous fournit différentes classifications de ces mécanismes selon la codification des connaissances à transférer, leurs caractéristiques d'application et le contexte organisationnel des acteurs engagés dans le transfert. Rebentisch, E.S. & Ferretti, M. (1995) proposent par exemple une classification des outils de transfert de connaissances mis en œuvre au sein des multinationales. Almeida, P. & Grant, R. (1998) en établissent une autre en y incluant des outils qui semblent pouvoir être mis en œuvre dans des configurations de transfert de connaissances n'impliquant pas uniquement ce type de société. Makhija, M.V. & Ganesh, U.

(1997) mettent en avant une classification des outils du transfert basée sur des mécanismes de contrôle au sein des joint-ventures. Ces études montrent que toutes les connaissances, notamment les plus complexes, passent par la ***codification*** pour pouvoir être transmises efficacement (Shculz, M. & Jobe, L.A. 1998). La codification est propre à chaque relation entre émetteur et récepteur et, selon les besoins, elle s'opère de différentes manières : système de codage, encodage dans des procédures, manuels sous forme de données, d'information, de langue, ou par le biais des individus... Dans de ce vaste ensemble de classifications, nous retenons celle proposée par Almeida, P. & Grant, R. (1998) car elle offre un ensemble d'outils du transfert au sein des multinationales qui semble généralisable à d'autres formes de transfert, notamment aux entreprises en situation de coopération, engagées dans des PPP. Le tableau (18) ci-dessous offre un survol des outils de transfert.

**Tableau 18 : Outils de transfert**

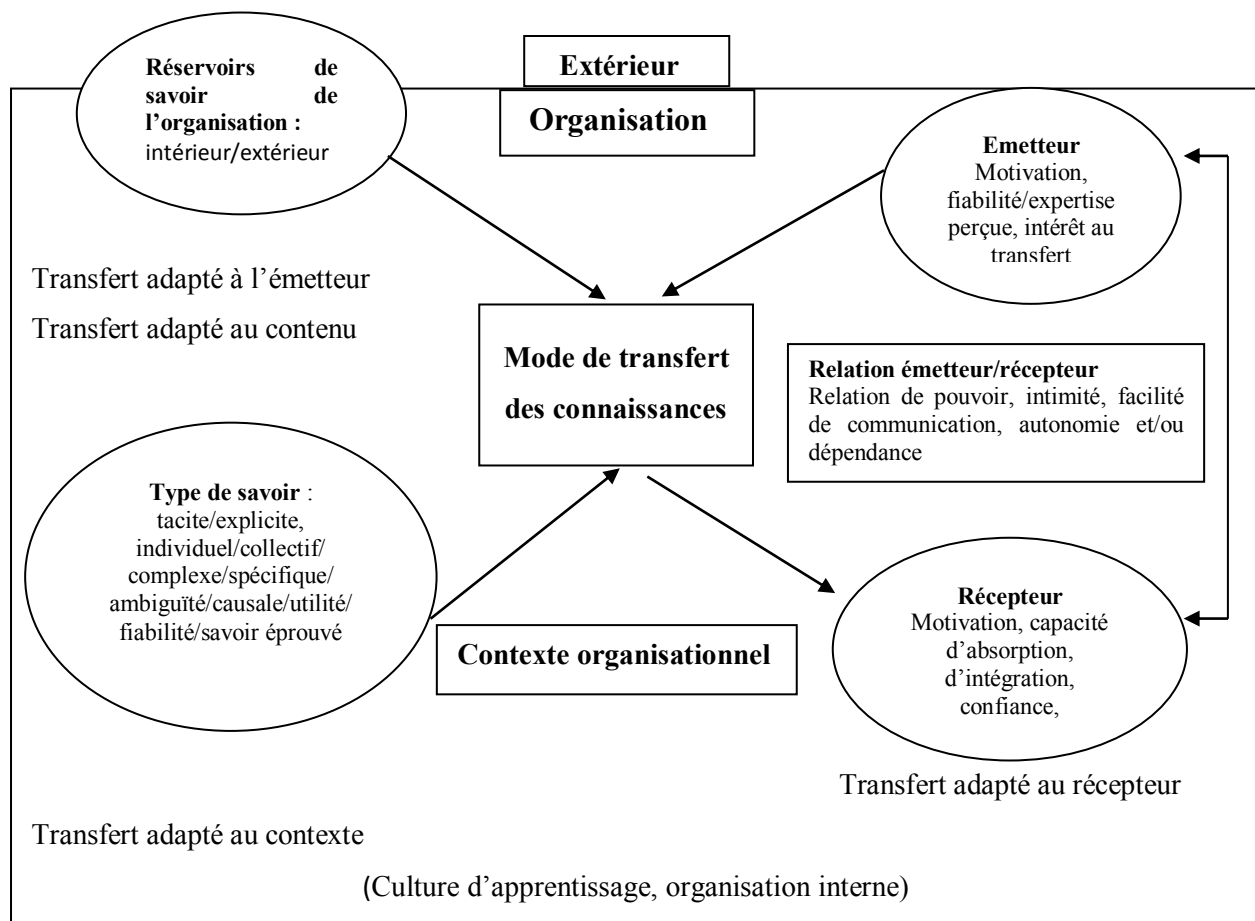
Outils de transfert	Caractéristiques d'application
<b>Transfert de personnel</b> <i>Connaissance tacite, difficile à codifier, diffusion requise limitée.</i>	
<b>Expatriation d'experts</b>	<i>Connaissance tacite et complexe, mais transférables par des périodes de formations longues.</i>
<b>Formation au siège</b>	<i>Savoir-faire transférable par la formation : forte insistance sur la reproduction de connaissances ; diffusion à de multiples lieux requise.</i>
<b>Consultants internes</b>	<i>Connaissance hautement tacite, compliquée et spécifique ; dans ce cas-là, la formation est plus coûteuse.</i>
<b>Visites ponctuelles</b>	<i>Encouragent les relations interpersonnelles favorisant des modes de communication plus sociaux. L'observation facilite la reproduction des routines.</i>
<b>Echange de données électroniques</b>	<i>Connaissances codifiables dans des formats très standards, sans ambiguïtés ; efficace aussi bien pour une diffusion large que limitée.</i>
<b>Courrier électronique</b>	<i>Une grande variété de formats et de types de connaissances peut être traitée : de l'information à forte valeur ajoutée.</i>
<b>Travail en groupe</b>	<i>Une diversité dans son aptitude à transférer et intégrer différents types d'informations ; fournit une plate-forme permettant d'intégrer les connaissances tacites de différents individus.</i>
<b>Face à face</b>	<i>Média riche pour transférer des connaissances : la variété et la multiplicité des modes de communication qu'il autorise permettent le transfert de savoir-faire et la contextualisation des connaissances explicites.</i>
<b>Séminaires formation et</b>	<i>Efficaces pour transférer à un groupe une connaissance explicite complexe ; participent également à la construction d'une culture commune à l'organisation et favorisent les relations interpersonnelles</i>
<b>Transfert de groupes de spécialistes</b>	
<b>Communauté de pratiques</b>	<i>Individus partageant une connaissance de spécialiste qui maintiennent des contacts réguliers entre eux quelles que soient les frontières organisationnelles internes et externes.</i>
<b>Communauté d'intérêts</b>	<i>Individus partageant les mêmes intérêts, qui se sont engagés dans un échange d'informations bilatérales et multilatérales.</i>
<b>Règles, procédures et directives</b>	<i>Le transfert de connaissances est assuré par la traduction des méthodes de gestion des connaissances fonctionnelles et managériales en de simples règles, directives, procédures et instructions, imposées par l'autorité formelle dérivant de relations hiérarchiques.</i>
<b>Modules d'intégration</b>	<i>Décomposition d'un système complexe (produits ou processus) en un couple lâche, modulable permettant aux différents membres (individus ou départements) de l'organisation d'intégrer leurs connaissances spécifiques sans un véritable transfert de la connaissance elle-même ».</i>

**Source :** Almeida, P., Grant, R., (1998), in Berthon, B., *Le transfert intra-organisationnel de connaissance: revue de littérature*, Xème Conférence de l'Association International de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 Juin, pp.14-15.



Au final, tous ces éléments qui favorisent le transfert entre une source et une unité réceptrice se focalisent sur l'importance de la place de la connaissance au sein de l'organisation, c'est-à-dire sur les réservoirs de savoir qui résident dans de nombreux référentiels. Ils se trouvent dans les connaissances et compétences développées ou acquises par les individus, ou dans les logiciels, les ordinateurs, dans les systèmes d'éducation et d'incitation ainsi que dans les valeurs, la culture organisationnelle, les règles et les procédures, ou encore dans les réservoirs de savoir situés à l'extérieur (Berthon, B. 2001 ; Buisson, M.L. 2004). La figure (14) ci-dessous résume le processus du transfert de connaissances intra-organisationnel, avec ses freins et ses leviers :

**Figure 14** : Processus du transfert intra-organisationnel de connaissances



**Source :** Buisson, M.L. (2004 : 7), Transfert des connaissances, gestion des compétences et performance de projet : Le cas de du réaménagement d'un site touristique, Centre d'Etude et Recherche Sur les Organisations et la Gestion, IAE, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cézanne.

Nous avons souhaité commencer par les leviers, freins et modalités du transfert intra-organisationnel schématisé ci-avant, car ces étapes peuvent être aussi utilisées dans le cadre du transfert inter-organisationnel de connaissances. D'ailleurs, les outils et étapes du transfert de connaissances ne sont pas vraiment différents au niveau intra-organisationnel et inter-organisationnel. En revanche, il existe certaines particularités et caractéristiques qu'il faut prendre en compte et qui ont trait aux objectifs et au contexte du transfert de connaissances. Au niveau inter-organisationnel, cela se fait notamment dans le cadre de toute coopération formelle entre deux ou plusieurs partenaires, c'est-à-dire de tout partenariat faisant l'objet d'un contrat<sup>55</sup>. Le contexte et la mise en œuvre du transfert à ce niveau pose certains problèmes particuliers, par exemple dans le cadre d'une coopération réalisée entre deux organisations asymétriques. En effet, dans notre cadre de recherche, le PPP est conclu entre deux organisations qui sont de niveaux différents. L'asymétrie peut exister dans les dotations initiales des partenaires. De ce fait, non seulement les connaissances et les compétences des partenaires ne sont pas au même niveau mais elles peuvent parfois ne pas être complémentaires, notamment vis-à-vis des objectifs recherchés par le projet de transfert de connaissances et de compétences. Ce cas est désormais très fréquent dans le cadre de partenariats inter-entreprises Nord-Sud (Gherzouli, K. 1995 ; Edourd, S. 2003 ; Meyer-Surply, J. 2006 ; Rouane, R. 2014).

Il est donc nécessaire de nous interroger d'abord sur le processus de coopération en tant que source d'acquisition de connaissances et plus spécialement en tant que source de transfert et d'acquisition de connaissances managériales.

#### **4. La coopération comme une stratégie d'accès aux ressources :**

Comme il a déjà été mentionné auparavant, la coopération est considérée comme un moyen par lequel l'entreprise transfère ou renouvelle ses ressources dans un processus d'apprentissage inter-organisationnel. Plusieurs auteurs ont insisté sur le rôle de la coopération pour transférer des connaissances à la fois explicites et tacites entre entreprises (Teece, D.J. 1986 ; Hamel, G. 1991 ; Gherzouli, K. 1995 ; Rolland, N. 2000 ; 2001 ; Peillon, S. 2001 ; Prévot, F., 2007). Ainsi, la coopération permet d'avoir un accès à des connaissances et compétences qui ne peuvent pas être acquises par le marché et que les entreprises mettent beaucoup de temps à construire seules en interne. Elle se justifie par la nécessité d'accéder aux actifs complémentaires dont l'entreprise a besoin (Teece, D.J. 1986). La coopération

---

<sup>55</sup> Nous n'envisageons dans cette recherche que les projets de coopération de type PPP organisés à des fins de transfert et d'apprentissage managérial.

permet ainsi d'accéder à des ressources qui ne sont pas substituables et représente un moyen favorable de valorisation de ces dernières, car leur mise en valeur ne peut se faire par le marché.

Par ailleurs, la coopération est généralement utilisée comme un mécanisme de connexion et de transfert de ressources complémentaires et interdépendantes entre entreprises (Peillon, S. 2001). Dans cette perspective, la coopération se justifie par le besoin d'accéder aux actifs, connaissances et savoir-faire ou compétences complémentaires dont l'entreprise a besoin pour valoriser d'éventuelles innovations (Teece, D.J. 1988). Hamel, G. (1991) distingue à cet égard deux types de coopération fondés sur des stratégies différentes :

- Le premier correspond aux coopérations inter-organisationnelles qui visent soit à permettre un simple échange de compétences entre les partenaires<sup>56</sup> soit à donner à chacun d'eux le moyen d'acquérir réellement<sup>57</sup> les compétences de l'autre, ce qui implique alors un passage obligatoire par l'apprentissage. Dans ces deux cas de figure, la coopération est un moyen pour chaque firme participante d'élargir son savoir et de combiner des connaissances et des compétences tacites et/ou complémentaires.
- Le second type de coopérations inter-organisationnelles englobe les accords dénués de réciprocité dans lesquels l'un des partenaires cherche à acquérir les connaissances et compétences de l'autre tout en protégeant les siennes. Là aussi, il y a aussi une quête d'apprentissage mais elle est unilatérale. Dans ce type de coopérations, il y a surtout des risques de conflits entre les partenaires et même de rupture du contrat ou du projet. Malgré l'absence d'échange de connaissances, il faut chercher une stratégie basée sur des bénéfices mutuels et équitables entre les partenaires. Hamel, G. et *al.*, (1989), expliquent que ce type de coopération est possible dans le cas où les objectifs concurrentiels des partenaires sont distincts, alors que leurs objectifs stratégiques convergents.

Comme le soulignent Doz, Y. & Hamel, G. (1995 : 6) dans leur étude sur les coopérations et sur les alliances : *« les alliances peuvent être des modes d'acquisition et d'internalisation (capacités à utiliser et à développer les nouveaux savoir-faire indépendamment du partenaire) de savoir-faire plus rapides, moins coûteux et plus durables que les autres modes de développement de compétences. Cela est particulièrement possible lorsque ces savoir-faire sont liés à un contexte et sont pour une large part tacites »*<sup>58</sup>. Dans cette perspective, une

---

<sup>56</sup> L'auteur nomme cette stratégie : une quasi-intégration des compétences.

<sup>57</sup> Ce qu'il nomme une intégration des compétences.

<sup>58</sup> Traduit de l'anglais par Prévot, F., (2005 : 134).

firmes s'engage dans une coopération pour acquérir, combiner ou échanger des actifs immatériels et complémentaires. Cela se fait donc dans le cadre d'un transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel. Ce processus commence lorsqu'une firme décide de s'engager dans une coopération avec un partenaire ou un groupe de partenaires. Cependant, si l'un d'entre eux ne remplit pas ses obligations envers l'autre ou les autres, s'il n'y a pas une réelle volonté partagée de faire réussir le projet, le contrat pourra ici encore être interrompu. L'alliance ou le partenariat se termine quand l'entreprise réceptrice des connaissances et savoir-faire se les approprie pleinement et les utilise à des fins diverses dans le cadre de ses objectifs stratégiques.

### **5. Le transfert de connaissances inter-organisationnel : les conditions organisationnelles**

Selon la littérature, les conditions organisationnelles sont considérées comme favorables à un transfert effectif de connaissances (Hamel, G. 1991 ; Inkpen, A. 1996). Elles sont souvent empruntées par ces auteurs aux études faites sur l'apprentissage inter-organisationnel en relation avec le transfert de connaissances, et ce, principalement dans le cadre des alliances stratégiques et/ou des joint-ventures. Ces conditions sont souvent corrélées et interdépendantes afin de favoriser le transfert effectif de connaissances. Elles interagissent les unes sur les autres lors du processus du transfert. Leur existence chez le partenaire qui souhaite apprendre et utiliser ces connaissances favorise l'acquisition et l'intégration de celles-ci. En revanche, quand elles sont absentes ou quand leurs caractéristiques ne sont pas considérées comme idéales en termes théorique et pratique, l'apprentissage de ce partenaire risque d'être moins effectif, même si le transfert a lieu. Sur ce point, nous centrons notre analyse sur l'apprentissage organisationnel comme processus du transfert de connaissances, notamment des connaissances managériales.

L'apprentissage est donc au cœur du transfert, et ce lors de toutes ses étapes. Il lui est donc lié de façon intrinsèque. Nous nous inspirons de la définition de la capacité d'absorption proposée par Cohen, W.M. & Liventahl, D.A. (1990) pour définir le processus de transfert de connaissance, qui dans ce cas signifie que les connaissances sont transférées d'un partenaire à un autre, puis diffusées et intégrées ainsi qu'utilisées dans d'autres situations. Le tableau (19) ci-après résume les principaux objectifs du transfert dans le cadre de relations inter-organisationnelles.

**Tableau 19** : Classification typologique des objectifs sur le transfert inter-organisationnel

Acteur	Objet	Objectifs	Mécanismes	Résultats
<b>Tiers</b> : Etat, une institution...	Technologie Connaissance /Compétence	Mise en place d'obligations légales ; Projets de financement.	Moyen pour obliger le transfert ou pour le favoriser.	Retombées technologiques, économiques, politiques ; Renommée
<b>Récepteur</b>		Opportunités ou pression ; Intention d'apprentissage.	Maximisation de l'apprentissage.	Développement des compétences ; Performance
<b>Emetteur</b>		Obligation légale ; Intérêts financiers ; Intérêts stratégique.	Protection/ partage ; Définitions d'outils du transfert.	Retours financiers ; Effet en retour Développement stratégique
<b>Relation</b> : une organisation basée sur des objectifs		Intérêts communs ; Equilibre entre les intérêts de chacun.	Développement d'une logique commune	Apprentissage de la relation ; Apprentissage en commun.

Source : Prévot, F. (2005 : 225), *Le transfert inter-organisationnel de compétences : Application aux compétences logistiques dans le cadre de relation entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II.

### 5.1. L'intention stratégique d'apprendre : entre le principe et la volonté d'apprentissage.

L'intention stratégique d'apprendre une connaissance nouvelle et/ou complémentaire dans une approche du transfert est fondamentale pour une entreprise qui s'engage dans un partenariat en vue d'acquérir des connaissances managériales. Selon Hamel, G. (1991), cette intention apparaît comme une condition importante dans le processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances. Elle est décrite dans le cadre de l'organisation d'une coopération afin de permettre au partenaire d'avoir une situation plus favorable en matière d'apprentissage. L'intention c'est une stratégie qui « *influence l'engagement et l'allocation des ressources pour le processus d'apprentissage et, plus spécialement, elle a une influence parfois décisive sur la décision de l'initié* » (Rolland, N. 2001 : 128). Cette intention stratégique d'apprendre s'applique en fonction du type de partenariat. En effet, le partenaire vise implicitement à apprendre une nouvelle connaissance et à l'utiliser dans le cadre du processus coopératif. L'intention stratégique d'apprendre est donc une condition primordiale dans ce processus, car elle oriente l'engagement des individus et celui de l'organisation, tout

en sachant que la construction d'une culture en commun va aussi de pair pour favoriser le processus du transfert de connaissances.

## **5.2. La culture organisationnelle :**

La culture est une connaissance propre à chaque entreprise. Cette notion est souvent controversée selon son utilisation et cache un caractère ambigu. Schein, E.H. (1985) considère que « *la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ». De manière générale, la coopération se présente souvent comme un lieu d'union et de choc de diverses cultures organisationnelles entre partenaires. Par exemple, une coopération basée sur un PPP entre deux partenaires appartenant à des cultures différentes peut être une source de problèmes managériaux et de conflits lors de la réalisation du projet ou au contraire un avantage. Si l'ouverture de la culture de l'émetteur, d'une part, et le changement des structures et des procédures du récepteur, d'autre part, sont faibles, alors le transfert de connaissance risque d'être freiné.

Pour cela, dans l'approche du transfert de connaissances, et plus particulièrement des connaissances managériales qui ont un caractère tacite, les acteurs ont besoin de développer une culture organisationnelle commune afin de favoriser leur apprentissage. Le transfert de ce type de connaissances est difficile précisément parce qu'il nécessite une culture organisationnelle basée sur un ensemble de valeurs et croyances liées et partagées entre les individus qui vont influencer ce processus. La distance ou la différence culturelle entre un émetteur et un récepteur peut en effet freiner ou bloquer le processus du transfert de connaissances. Pour favoriser ce dernier, il faut donc parfois transformer la culture organisationnelle en tentant de créer une culture commune basée sur la volonté des acteurs.

Dans l'optique des coopérations, le partenaire qui a une culture ouverte facilitera le processus du transfert. Schein, E.H. (1985) considère que l'ouverture vers l'autre peut être considérée comme une étape importante du transfert. Outre cette ouverture, il faut aussi parfois modifier ses croyances pour faciliter la communication des connaissances (Hamel, G. 1991 ; Inkpen, A. 1996 ; Hall, R. 2000 ; Rolland, R. 2001 ; Prévot, F. 2005). Ensuite, la capacité d'intégration de l'entreprise qui souhaite acquérir la nouvelle connaissance sera appréciée à travers sa capacité à changer ses procédures et ses structures.

En résumé, la culture reflète une connaissance propre à chaque entreprise. En revanche, son intégration dans la mémoire organisationnelle d'un partenaire peut être difficile, mais la

confiance entre les partenaires influence fortement cette étape et facilite sans doute le transfert et l'intégration des connaissances à la fois tacites et explicites.

### 5.3. La confiance : un principe de bonne gouvernance du transfert de connaissances

La confiance est un concept qui a été largement exploré dans la littérature, dans diverses disciplines notamment dans le cadre des coopérations. La confiance est définie selon Van-Wijk, G. (1985) comme étant « *un mode de contrôle informel qui gouverne les acteurs mutuellement identifiés* ». La confiance dans le cadre des coopérations constitue un élément important, même si ce choix de montages contractuels est souvent complexe comme les PPP (Sedjari, A. 2005 ; Lafitte, M. 2006 ; Boisclair, M. & Dallaire, L. 2008 ; Lichère, F. et al., 2009). Dans ce sens, Skander, D. & Préfontaine, L. (2010 : 10) considèrent que : « *les mariages public-privé représentent des projets risqués sur le plan opérationnel et stratégique. Ainsi, l'incertitude, la complexité de l'environnement des grands projets de PPP et l'incomplétude du contrat sont considérés comme des facteurs de risques...* ». Parmi ces relations partenariales, la confiance apparaît comme une condition importante tant pour le processus de transfert de connaissances (Larson, R. et al., 1998) que pour la réussite du projet. La confiance dans les relations inter-organisationnelles doit exister de part et d'autre dès que des entreprises s'engagent dans un projet de coopération s'inscrivant dans un contrat déterminé. Ensuite, lors du déroulement du projet, elle est l'œuvre commune des partenaires qui la construisent au fil du temps. Reposant sur certains critères et exigences, elle est une condition essentielle de réussite d'un transfert de connaissances effectif. Le tableau (20) ci-dessous nous présente les principaux déterminants de la confiance dans ce cadre.

**Tableau 20** : Les déterminants de la confiance comme condition du transfert dans une relation de coopération

<b>La notoriété</b>	La réputation d'un partenaire est un point nodal que les entreprises possèdent. Le partenaire est choisi pour son savoir-faire et sa réputation.
<b>Compétences et connaissances stratégiques</b>	La confiance dans les compétences et connaissances du partenaire apparaissent importantes pour l'entreprise qui repère des connaissances stratégiques d'un partenaire dans le but d'accomplir un transfert.
<b>Réducteur du risque</b>	La confiance est considérée comme un réducteur de risque entre partenaires, c'est-à-dire dans la relation du transfert, généralement lors des partenariats asymétriques : d'où le risque d'opportunisme par la protection de l'émetteur et le risque de rattrapage et d'interruption du récepteur.

**Source** : Inspiré de : Rolland, N. 2001 ; Lafitte, M. 2006 ; Boisclair, M. & Dallaire, L. 2008 ; Lichère, F. et al., 2009 ; Skander, D. 2010.

Cette liste n'est pas exhaustive, d'autres éléments existent. Mais nous nous focalisons dans cette recherche doctorale uniquement sur les trois points mentionnés dans le tableau (19) en relation avec le processus de transfert de connaissances.

La confiance est un point nodal pour un transfert de connaissances effectif dans une relation de coopération. D'ailleurs, la confiance est de type dynamique. Mais son caractère dynamique évolue dans le temps et reflète son impact lors du processus du transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel. La confiance se construit ensemble.

En définitive, les conditions organisationnelles comme l'intention stratégique ou la volonté mutuelle, la culture organisationnelle et la confiance sont des critères importants, voire des conditions indispensables au transfert effectif de connaissances. Toutefois même lorsqu'elles sont réunies, ces conditions ne sont pas suffisantes pour qu'un apprentissage soit réussi et donne satisfaction à tous les partenaires. Le partenaire récepteur doit mettre en place un processus stratégique afin d'acquérir et d'absorber les connaissances transférées. Ses capacités d'absorption et d'apprentissage sont basées sur la transparence, qui constitue un facteur important de succès de ce transfert.

#### **5.4. La transparence : un critère de succès**

Dans le cadre du transfert de connaissances, la transparence dans une relation de coopération est une phase qui correspond à l'ouverture et la communication des connaissances en question. Elle est basée sur la volonté initiale de partage des expériences entre les partenaires,. Hamel, G. (1991) explique que la transparence est un critère qui détermine la capacité d'apprentissage des partenaires. Néanmoins, le principal problème de ce critère de transparence dans les coopérations réside dans son analyse, sa mesure et ses déterminants. On doit l'apprécier dès la période précontractuelle, dans les relations que nouent les partenaires lors de la négociation du contrat et ce n'est pas toujours aisé. Il faut prendre en compte la nature de la connaissance à transférer ou encore la communicabilité du savoir.

En définitive, cette phase de transparence ou d'ouverture et de bonne communication est en forte relation avec les conditions du transfert de connaissances précitées. Dans cette optique, si la connaissance est communiquée par le partenaire émetteur, le partenaire récepteur doit aussi à son tour absorber la connaissance communiquée afin de l'intégrer dans son stock de connaissances (mémoire organisationnelle) puis l'utiliser dans d'autres situations et la développer ultérieurement. Pour ce faire, nous allons dans le point suivant expliquer la capacité du partenaire récepteur à absorber cette connaissance.



## 6. La capacité d'absorption : un critère important pour le transfert de connaissance

Depuis la parution de l'article de Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), qui présente « *l'absorptive capacity* » ou la capacité d'absorption, cette notion n'a cessé d'intéresser les chercheurs afin d'expliquer des phénomènes organisationnels tels que le transfert de connaissances, l'apprentissage organisationnel, notamment dans le cadre des coopérations (Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Meyer-Surply, J. 2006 ; Koucem, N. 2009 ; Noblet & Simon, 2010a ; Tijani, O. 2011 ; 2013). D'un point de vue théorique, la capacité d'absorption fait partie de la théorie des capacités dynamiques. Ceci dit, la capacité d'absorption est considérée par cette théorie comme étant une capacité organisationnelle (Koubaa, S. 2008). Dans ce sens, Noblet, J.P. & Simon, E. (2010a : 3) expliquent que « *l'approche par les capacités dynamiques postule que le potentiel interne de l'entreprise détermine l'obtention d'avantages concurrentiels à travers le développement d'une capacité à faire face aux changements de l'environnement* ». Pour ces auteurs, ces capacités dynamiques sont des habiletés mélangées de manière profonde au sein des processus organisationnels de l'entreprise.

Dans cette perspective, Eisenhardt, K.M. et *al.*, (2000) intègrent un autre concept aux capacités dynamiques. Ce concept est lié aux routines organisationnelles identifiables en liaison avec d'autres fonctions importantes comme la capacité d'établir des relations de coopérations (alliances stratégiques, co-entreprises ou partenariats) afin de créer de nouvelles connaissances. Zollo, M. et *al.*, (2000), pour qui les capacités dynamiques sont en relation directe avec le processus d'apprentissage organisationnel et en sont l'un des fruits, représentent le transfert de connaissances comme un modèle basé sur les capacités.

Dans le cadre des coopérations, le transfert de connaissances nécessite un effort adéquat et un travail remarquable fondé sur l'apprentissage entre les partenaires émetteur et récepteur de la connaissance, apprentissage qui s'opère par l'« *usage* », l'« *action* » et l'« *interaction* » (Bellon, B. & alii, 2000 : 28)<sup>59</sup>. La capacité d'absorption se focalise sur le récepteur de la connaissance qui est intrinsèquement lié à l'émetteur dans le processus du transfert. Par ailleurs, le partenaire récepteur ne doit pas se limiter à acquérir les connaissances, il doit apprendre à les utiliser par lui-même et créer ainsi de la valeur, c'est-à-dire transformer et exploiter ces connaissances, voire même les développer. Pour cela, la capacité d'absorption constitue à la fois un motif et une fonction de réussite du transfert de connaissances. Cette réussite est assujettie :

---

<sup>59</sup> En anglais : « *Learning by doing, learning by using, learning by interacting* ».

- D'abord à la nature des connaissances faisant l'objet du transfert ;
- Ensuite, à l'effort de codification de la connaissance et de facilitation de son transfert fourni par le partenaire qui la détient, c'est-à-dire sa capacité d'émission ;
- Et enfin, à la capacité interne de l'entreprise réceptrice, c'est-à-dire, sa façon d'absorber les connaissances externes ou acquises du partenaire.

À ce stade, il est intéressant de définir plus précisément la notion de capacité d'absorption et d'apprécier sa relation avec le processus du transfert de connaissances dans le cadre de PPP.

### **6.1. La capacité d'absorption : une approche basée sur relation de PPP**

Le transfert de connaissances dans le cadre de PPP, notamment dans une approche où il constitue un objectif attendu, remplit deux objectifs majeurs pour les partenaires. En premier lieu, c'est une étape primordiale pour permettre aux partenaires de créer de la valeur et de se constituer un avantage concurrentiel. En second lieu, le PPP constitue une forme de participation au développement économique des pays mais aussi des entreprises. Il permet d'une part l'amélioration de la productivité au sein des entreprises (Meyer-Surply, J. 2006), et d'autre part l'amélioration de la prestation du service public (Muller, P.D. 2003), ainsi qu'un transfert de savoir-faire du partenaire privé au partenaire public (Olivier, J.L. 2000 ; Hafsi, T. 2009 ; Marin, P. 2009 ; Mairesse, C. 2011, Marty, F. 2011).

Dans le cadre du PPP, le « *faire-faire* », représente un défi pour les partenaires publics et privés. Il s'agit pour le bon déroulement des activités, de l'utilisation de pratiques techniques et managériales, d'outils ainsi que des démarches communes, notamment ceux possédés par le partenaire privé. Le partenaire privé choisi dans ce type de projets est donc souvent doté d'un certain savoir technologique. Selon Godin, B. et *al.*, (2002 : 3), le domaine technologique concerne « *l'ensemble des outils et des machines, bref des artefacts, ainsi que des connaissances et savoir-faire sur leurs modes de fonctionnement et d'utilisation* ». Les connaissances technologiques ne font pas l'objet de notre recherche doctorale, mais nous portons notre attention dans le cadre empirique sur les technologies ayant une relation avec le management de manière générale. En effet, ces connaissances et compétences technologiques s'appuient souvent sur les compétences et connaissances managériales par le biais de la planification des tâches, de l'organisation ainsi que du contrôle, notamment à travers le rôle des individus dans l'entreprise (Thiétart, A.R. 2004 : 77).

Dans ce type de projet, le partenaire public souvent local, apprend principalement le savoir-faire technique et managérial. Par contre, le partenaire privé, souvent étranger, développe des

processus d'identification, d'apprentissage des connaissances qui font l'objet du transfert et de leur formalisation basée sur les modalités du transfert de connaissances (Mayer-Surply, J. 2006 : 125). Dans ce sens, les deux partenaires développent des stratégies pour mieux combiner leurs connaissances afin de mieux se connaître et construire ensemble les structures et procédures qui facilitent la gouvernance du partenariat. La capacité d'absorption est donc basée sur le rôle joué par le partenaire récepteur pour l'appropriation d'un savoir externe. Elle dépend de sa volonté, de sa façon d'absorber les connaissances nouvelles et/ou développées, puis de son aptitude à reconnaître la valeur de ces connaissances dans un processus d'intégration et d'utilisation.

Dans notre recherche, nous nous focalisons sur le transfert des connaissances managériales recherchées par le partenaire récepteur, leur internalisation et leur utilisation, mais nous ne négligeons pas pour autant l'apport du partenaire privé dans ce processus. Car un transfert effectif marque le succès d'un partenariat et résulte de la volonté des deux partenaires. Nous allons simplement préciser la place qu'y tient la capacité d'absorption du récepteur.

#### **6.1.1. La capacité d'absorption et ses dimensions :**

La capacité d'absorption est un concept multidimensionnel. Selon Cohen, W.M. & Liventhal, D.A. (1990 : 128), elle est définie comme « *la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Cette définition dégage trois dimensions clés qui se complètent :

- Tout d'abord, la capacité de reconnaître une connaissance externe et nouvelle ainsi que sa valorisation ;
- Ensuite, son assimilation, c'est-à-dire, son absorption et sa compréhension ;
- Et enfin, son application dans une attitude orientée vers une perspective future basée sur un avantage concurrentiel durable à des fins commerciales.

Les travaux académiques démontrent que le développement de la capacité d'absorption compromet forcément l'engagement des connaissances précédentes et qu'il accentue par ailleurs les efforts (Cohen, W.M. & Leventhal, D.A. 1990 ; Kim, L. 1998 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Minbaeva, D.B. et alii, 2003). Mowery, D.C. & Oxley, J.E. (1995) ont ajouté quelques éléments en définissant la capacité d'absorption comme un : « *ensemble élargi de savoir-faire requis pour traiter la composante tacite de la connaissance transférée et le besoin de modifier cette connaissance importée* ». On constate dans cette définition que la relation du transfert entre un émetteur et un récepteur a besoin d'une codification de la connaissance et de son intégration dans des routines de l'organisation émettrice. Ensuite, la

manipulation et la modification de cette connaissance doit s'effectuer pour que l'entreprise réceptrice puisse l'appliquer en son sein selon ses capacités internes.

Zahra, S.A. & George, G. (2002 : 186) ré-conceptualisent la notion de capacité d'absorption en la définissant de façon plus innovante comme : « *un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels l'entreprise acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique* ». Ces auteurs expliquent dans cette définition que la capacité d'absorption a un impact sur les performances organisationnelles et ceci malgré le caractère différent de ses composantes. Dans le modèle de Zahra, S.A. & George, G. (2002), la première étape est l'acquisition. Elle est considérée comme l'aptitude à reconnaître ou identifier des connaissances nouvelles externes. Ensuite, la deuxième étape consiste dans l'assimilation de ces connaissances nouvelles, c'est-à-dire, le fait de les comprendre (absorber) et les analyser (interprétation et formalisation). Ces deux dimensions de la capacité d'absorption forment selon Zahra, S.A. & George, G. (2002), « *la capacité d'absorption potentielle* ». Selon Tijani, O. (2011 : 61) « *la capacité d'absorption potentielle joue un rôle important dans le renouvellement de la base des connaissances de l'entreprise et des compétences nécessaires pour la concurrence dans des environnements en perpétuel changement* »,

Toujours selon le modèle de Zahra, S.A. & George, G. (2002), la transformation et l'exploitation constituent ensuite « *la capacité d'absorption réalisée* ». Elle constitue la valeur ajoutée pour l'entreprise qui a intégré et assimilé les connaissances reçues. Ensuite, la transformation est l'aptitude de développer les conditions ou les mécanismes qui facilitent la composition des connaissances anciennes avec des connaissances nouvelles, acquises et assimilées. La transformation est une étape importante selon ces auteurs, car elle précède l'exploitation de la connaissance. Autrement dit, il faut transformer la connaissance avant de pouvoir l'utiliser.

La dernière étape du modèle de Zahra, S.A. & George, G. (2002) constitue l'exploitation de la connaissance. L'exploitation est l'aptitude de l'entreprise à intégrer les connaissances nouvellement acquises et assimilées ainsi qu'à les transformer avec les connaissances existantes afin de les utiliser à des fins commerciales. À partir de ces quatre dimensions, le tableau (21) ci-dessous résume les variables représentatives de ce modèle basé sur l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation (Zahra, S.A. & George, G. 2002).

**Tableau 21** : Les dimensions de la capacité d'absorption

<b>Dimension</b>	<b>Thèmes principaux</b>	<b>Variables caractéristiques</b>
<b>Acquisition</b>	Reconnaître et comprendre la nouvelle connaissance externe ;  Valoriser et acquérir la connaissance externe.	Sources des connaissances préalables ; Nature de la connaissance externe ; Types de connaissances nouvelles ; Expériences préalables ; Accords contractuels ; Relations inter organisationnelles (alliances, partenariats ou Joint-ventures) ; Cultures organisationnelles ; Langage commun et partagé ; Turn-over du personnel.
<b>Assimilation</b>	Assimiler la connaissance externe et sa valeur ; Absorber la connaissance externe.	Routinisation ; Capacité de coordination ; Turn-over du personnel ; Soutien du management.
<b>Transformation</b>	Transformer en développant des routines ; Combiner les connaissances existantes avec les connaissances assimilées ; Additionner ou supprimer des connaissances, interpréter différemment ; Internaliser et convertir l'information.	Développement de nouveaux produits ;  Diversification ;  Routines de création de connaissances.
<b>Exploitation</b>	Appliquer la connaissance externe assimilée ; Atteindre des objectifs organisationnels ; Créer de nouvelles connaissances par l'incorporation des connaissances acquises et transformées.	Nombre de brevets déposés ;  Nombre de nouveaux produits ;  Système de protection.

**Source** : Adapté de Noblet, J.P. & Simon, E. (2010a : 35), La capacité d'absorption : un état de l'art, *Management & Avenir*, vol. 5, n° 35.

La capacité d'absorption d'une entreprise n'est pas uniquement liée à l'acquisition et l'assimilation, puis la transformation ainsi que l'exploitation des connaissances nouvelles, il faut aller au-delà de ce processus. En effet, il faut que l'entreprise réceptrice arrive à transférer les connaissances acquises dans son sein par les individus et les différentes unités au niveau organisationnel. Pour cela, compte tenu du caractère multidimensionnel de la capacité d'absorption et de son contexte d'utilisation, nous allons retenir la définition

proposée par des Lane, L.P. et *al.*, (2006 : 856) qui proposent de revoir le construit de ce concept en se basant sur les résultats de la capacité d'absorption de manière globale. Pour eux, « *la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) la reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire, (2) l'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformatif, et (3) l'utilisation des connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif* ». Nous considérons que ces trois étapes séquentielles constituent le résultat du processus de transfert de connaissances qui commence par la compréhension d'une connaissance nouvellement acquise et son assimilation, puis son utilisation et à la fin son intégration. Ces étapes peuvent être appliquées à travers les processus d'apprentissage dans chaque étape comme dans le cadre d'une relation coopérative basée sur un PPP.

## **6.2. La capacité d'apprentissage : place des conditions organisationnelles**

La capacité d'apprentissage dans le cadre d'une coopération est considérée comme la capacité d'une entreprise réceptrice d'apprendre, d'acquérir, de transformer et d'utiliser des connaissances nouvelles provenant d'un partenaire détenteur de la connaissance qui est l'émetteur. Autrement dit, la capacité d'apprentissage représente la façon dont une entreprise mobilise toutes ses compétences préexistantes pour intégrer et utiliser les connaissances nouvellement acquises ou développées et pour déterminer comment les appliquer et exploiter à ses propres fins. On peut analyser la capacité d'apprentissage comme un facteur créant de la valeur lors d'un avantage concurrentiel et prendre en considération la manière dont le partenaire récepteur transforme les connaissances absorbées en compétences en action. Pour que l'ensemble des individus qui le composent puissent bénéficier de ces connaissances, il doit s'agir de connaissances compréhensibles ou explicites.

La capacité d'apprentissage d'une entreprise est donc liée aux *mécanismes de développement du personnel* et à ses capacités internes (Vinding, L. 2000). Par exemple, durant le projet de partenariat, une entreprise qui a une *capacité d'apprentissage plus élevée* ou une expérience plus développée pourra sans doute apprendre plus facilement et de manière rapide. Cela est dû à sa capacité de réception des connaissances nouvelles. Badaracoo, J.L. (1991) considère dans ce sens, que si la firme ne possède pas le *logiciel social* pour l'acquisition de la nouvelle connaissance puis son exploitation, elle trouvera forcément des difficultés à les intégrer. La capacité d'apprentissage est basée sur la structure des connaissances déjà existantes et leur

richesse. Autrement dit, plus les connaissances sont lisibles et accessibles par les organisations, plus leur intégration est facilitée.

La capacité d'apprentissage d'un partenaire récepteur dépend dans un premier temps de son *aptitude à assimiler* la connaissance nouvellement acquise, celle transférée par le partenaire émetteur. Pour ce faire, il doit déjà avoir un stock de connaissances antérieures (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990). Dans un deuxième temps, il doit procéder à l'augmentation de ses efforts. Selon Tijani, O. (2012 : 66) « *cette condition implique l'engagement collectif, l'intensification des essais d'entraînement dans une résolution de problèmes ainsi que la conversion des connaissances et leur utilisation dans le cadre d'un apprentissage par action* ». Le stock de connaissances préexistantes du récepteur et l'augmentation de ses efforts constituent des conditions fondamentales pour l'internalisation des connaissances acquises car la motivation des managers est une condition indispensable pour que le transfert s'opère de façon effective. En somme, la capacité d'absorption et la motivation sont des éléments intrinsèquement liés. Le tableau (22) ci-dessous résume les points clés de la capacité d'absorption au vue de la littérature selon divers auteurs.

**Tableau 22:** la capacité d'absorption au vu de la littérature

<b>La capacité d'absorption</b>	Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990)	Zahra, S.A. & George, G. (2002)	Kim, M. (1998)	Minbaeva, D.B. et alii (2003)
Acquisition et assimilation des connaissances (compétences).	Connaissances antérieures.	Capacité d'absorption potentielle.	Capacité d'assimiler des connaissances existantes (imitation).	Compétence des employés.
Transformation et exploitation des connaissances (motivation).	Intensité de l'effort	Capacité d'absorption réalisée.	Capacité de résolution de problèmes et création de nouvelles (connaissances).	Motivation à apprendre.

**Source :** Tijani, O. (2012 : 66), La capacité d'absorption et le transfert des connaissances : rôle de la GRH dans les filiales des FMN du secteur aéronautique au Maroc, *Business Management Review*, vol. 2, Juillet-Aout-Septembre.

Ces dimensions de la capacité d'absorption (Cohen, W.M. & Leventhal, D.A. 1990) sont importantes pour l'apprentissage des connaissances managériales par le partenaire récepteur qui s'assure d'un apprentissage d'autant plus effectif que sa capacité est plus élevée. Si tous les éléments que nous avons énumérés - la transparence, la confiance, la volonté d'apprendre

et la capacité d'apprentissage- influencent positivement le processus du transfert de connaissances, notamment managériales, d'autres éléments peuvent s'avérer également favorables au partenaire qui cherche à internaliser les connaissances nouvelles. Le tableau (23) ci-dessous présente ces autres facteurs qui peuvent en principe jouer dans tous les cas de coopérations mais qui y sont différemment observés et associés en pratique car chaque cas de coopération a ses spécificités propres.

**Tableau 23** : Facteurs influençant le transfert et l'apprentissage de connaissances

Facteurs	Résultats
<b>L'interaction entre les partenaires</b>	<b>L'interaction</b> par la multiplication des contacts entre partenaires leur permet de créer un bon contexte social pour partager les connaissances détenues.
<b>Transfert et turn-over du personnel</b>	Le transfert et la rotation du personnel sont des étapes importantes pour le partenaire afin de comprendre la nature différente des tâches managériales. Ce processus permet à la connaissance de devenir plus explicite dans son application et mise en œuvre (Nonaka, I. 1994). Il est aussi source de <i>création d'un langage commun</i> entre les partenaires et permet un apprentissage plus effectif au niveau individuel et collectif (Inkpen, A. & Dinur, A. 1998).
<b>L'intégration stratégique des partenaires dans la coopération</b>	Cet élément est important pour les partenaires qui cherchent à intégrer des connaissances nouvelles à travers le partenariat. La coopération peut leur apporter une <b>opportunité de transfert</b> de connaissances sur des activités stratégiques (Doz, Y. & Hamel, G. 1998) ou inversement. Selon Inkpen, A. & Dinur, A. (1998), les firmes doivent pour cela développer des arrangements allant au-delà de ceux prévus dans le contrat, dans une volonté de bénéficier de nouvelles connaissances.
<b>L'engagement des managers</b>	L'engagement des managers des deux partenaires à travailler ensemble pousse ces derniers à développer des <b>liens forts</b> entre les acteurs du partenariat. Cet engagement peut aussi être une étape importante afin de créer des connaissances communes, notamment des connaissances en relation avec la gestion de la coopération.
<b>L'interaction au quotidien ou le « frottement »</b>	Le face-à-face lors des réunions de travail, l'interaction et le contact au quotidien par exemple entre les partenaires dans un cadre coopératif constitue une <b>façon utile</b> permettant le transfert de connaissances notamment par la présence d'un langage commun à travers la communication.

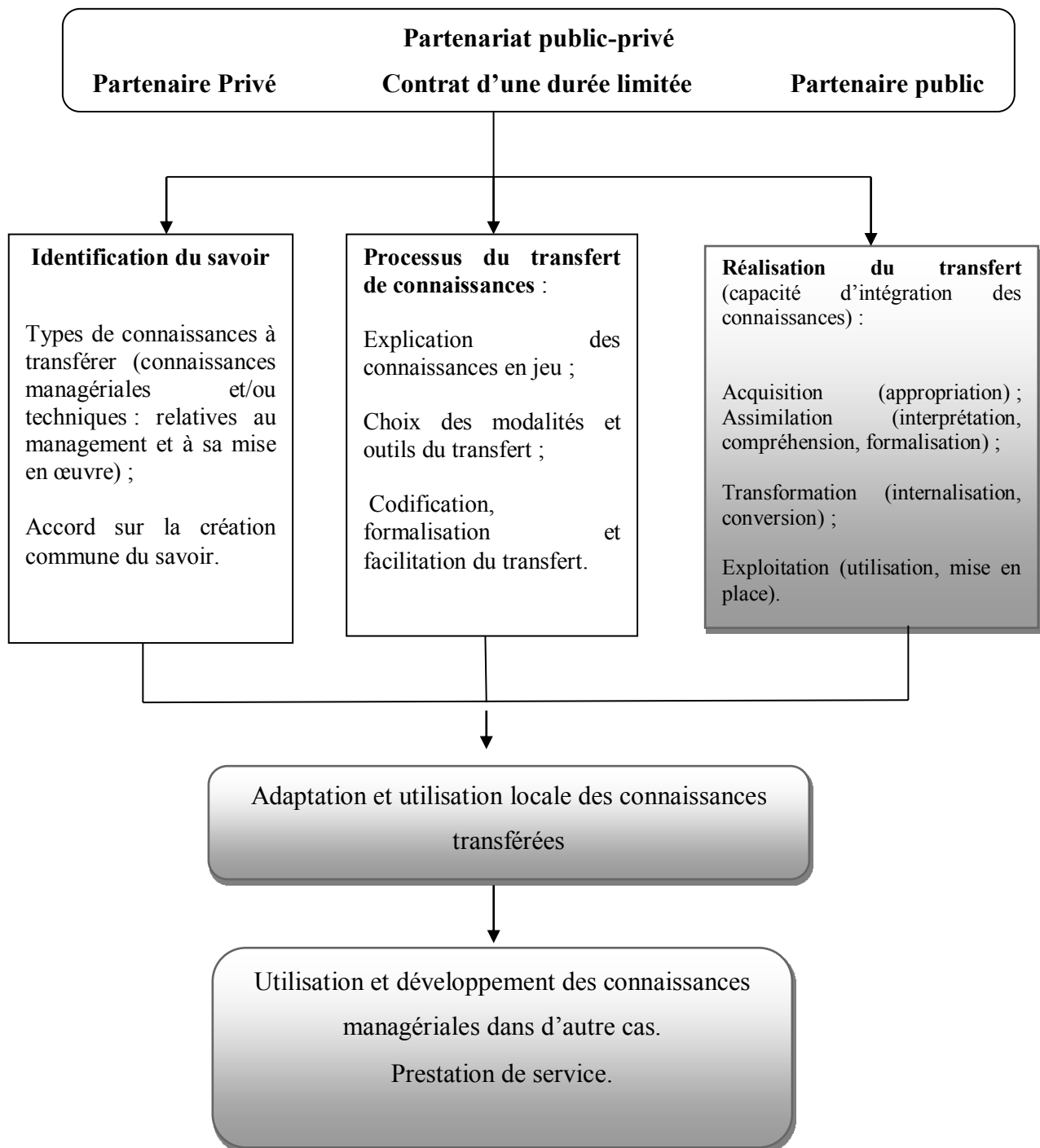
**Source** : Inspiré de Nonaka, I. 1994 ; Doz, Y. & Hamel, G. 1998 ; Inkpen, A. & Dinur, A. 1998 ; Rolland, N. 2001 ; Prévot, F. 2005 ; Tijani, O. 2011 ; 2013.



## **7. Synthèse :**

La présence de ces facteurs et déterminants forment pour le partenaire récepteur une phase importante d'apprentissage, par laquelle le PPP devient une opportunité d'apprentissage de connaissances managériales. L'intégration de ces connaissances constitue une problématique centrale à la fois pour le partenaire public qui se lance dans un tel projet et pour le partenaire privé qui est lié au processus du transfert de connaissances et à sa réussite. Notre problématique vise à comprendre comment l'entreprise publique utilise le partenariat pour apprendre une connaissance nouvelle en observant les efforts qu'elle déploie dans une première étape pour développer ses connaissances préexistantes. Ensuite, il s'agit de voir la façon dont la connaissance transférée est d'abord intégrée dans la base de connaissances du partenaire public et de déterminer si elle peut être utilisée dans d'autres contextes ou situations. Autrement dit, il s'agit d'apprécier si cette entreprise est capable d'appliquer ces connaissances managériales nouvelles après qu'elles ont été codifiées. La figure suivante (15) schématise ces propos.

**Figure 15** : La capacité d'absorption et le transfert de connaissances dans le cadre d'un PPP



**Source** : Réalisé par nous.

## **Conclusion du deuxième chapitre :**

Ce choix de partenariats de type PPP entre des entreprises publiques locales et des entreprises privées étrangères est très fréquent dans les pays émergents et les pays en développement. Ces partenariats sont utilisés principalement pour moderniser la gestion des services publics et pour renforcer la présence des acteurs privés dans la construction du tissu économique des pays. Dans le cas de l'Algérie, les entreprises publiques représentent le cœur économique et stratégique du pays. Ceci explique leur engagement dans cette voie du transfert de savoir. En effet, pour acquérir ce savoir et développer leurs connaissances managériales, les acteurs au niveau individuel et/ou collectif doivent passer par des processus de transfert basés sur l'apprentissage organisationnel.

Dans cette optique, et pour que ces connaissances managériales s'intègrent dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise publique, cette dernière ne doit pas se contenter d'obtenir l'accès à ces connaissances, elle doit aussi savoir les gérer afin de les transformer et de les exploiter. C'est dans cette étape où s'observe l'impact de sa capacité d'absorption que réside la véritable tâche des managers, en l'occurrence les cadres choisis pour le transfert de connaissances. En fait, ce processus d'absorption doit agir sur les compétences de managers et leurs motivations vis-à-vis du processus d'acquisition de connaissances. C'est ce que nous constaterons dans la partie empirique de cette recherche doctorale.

## Conclusion de la première partie :

Pour mieux cerner notre question de recherche qui s’articule à la fois sur le New Management Public et le Management Stratégique, il est nécessaire d’avoir une vue d’ensemble sur la littérature y afférant afin d’enrichir notre cadre théorique. Les tableaux (24) et (25) ci-dessous présentent une synthèse de notre cadre théorique qui concentre sur les théories et thèmes retenus :

**Tableau 24 :** Synthèse de la revue de littérature au niveau des théories

Approche théorique	Relation avec les partenariats	Nature	Principaux auteurs
<b>Théorie des coûts de transactions</b>	Arrangements inter-organisationnels : forme hybride.	Naturelle, inhérente ; Opportunisme des partenaires ; Recours au marché par externalisation (cession ou sortie) ou à la hiérarchie par internalisation (reprise, acquisition).	Coase, R.H. 1937 ; Williamson, O.E. 1975 ; Williamson, O.E. 1979 ; Kogut, B. 1988, Hennart, J.F. 1988.
<b>Théorie du New Management Public</b>	Mode de gestion qui vise à introduire <i>implicitement</i> dans les organisations publiques les modalités de fonctionnement et la culture managériale du secteur privé.	Comme motivation, le NMP indique un ensemble d’éléments novateurs dans la gestion des organisations publiques tels que les outils et les mécanismes de gouvernance dans un nouveau style contractuel de la gestion publique.	Hood, C. 1991 ; Osborne, D. & Gaebler, T. 1992 ; Bernrath, W. 1998 ; Mercier, J. 2002 ; Huron, D. 2010 ; Marty, F. 2011.
<b>Ressource Based View</b>	Accès aux ressources du partenaire, recherche de complémentarités.	Atteinte des objectifs et fin de la relation.	Eisenhardt, K.M. 1989 ; Spender, J.C. & Grant, R.M. 1996 ; Nonaka, I. et <i>al.</i> , 2000.
<b>Théorie de l’apprentissage organisationnel</b>	Transfert de compétences et de savoir-faire entre les partenaires.	Apprentissage comme motivation principale, acquisition, utilisation, intégration et diffusion.	Hamel, G. 1991 ; Doz, Y. 1996 ; Inkpen, A. & Dinur, A. (1998).

**Tableau 25** : Synthèse de la revue de littérature au niveau des trois thèmes retenus

Thèmes	Concepts et critères de littérature	Principaux auteurs
<b>Le PPP</b>	Le PPP est un contrat de coopération, un accord formel entre au moins deux partenaires. Il implique nécessairement un partage des expertises et, en termes d'objectifs, il doit aussi prévoir un équilibre dans la part de bénéfices et de risques revenant à chacune des parties. En outre, il s'aligne au mieux sur les besoins du partenaire public en termes de modernisation de la gestion de services publics et sur ceux du partenaire privé en termes de gain et de pénétration de nouveaux marchés.	Aubert, B.A. & Patry, M. 2004 ; Grimsy, D. & Lewis, M.K. 2005 ; Skander, D. & Préfontaine, L. 2007 ; Alvarez-Robles, O. et <i>al.</i> , 2009 ; Delzangles, H. & Chamming's, G. 2013 ; Marty, F. & Tra-Tran, P. 2013.
<b>L'acquisition de connaissances managériales</b>	Il faut d'abord constater que le type de connaissances transmises (le fait par exemple qu'il s'agisse de connaissances managériales) produit un effet sur leur acquisition en rendant le transfert plus ou moins facile ou difficile. Il est ensuite important de comprendre comment ces connaissances sont acquises et d'évaluer le résultat obtenu par le partenaire public en observant la volonté mutuelle des partenaires, l'intention stratégique d'apprendre ces connaissances, les modalités et les outils de diffusion et d'intégration de ces connaissances mis en œuvre et la façon dont ils sont utilisés.	Hamel, G. et <i>al.</i> , 1989 ; Spender, J.C, Duizabo, S. & Guillaume, N. 1997 ; Tardif, J. 1999 ; Argote, L. & Ingham, P. 2000 ; Nonaka, I. et <i>al.</i> , 2000 ; Simonin B. 2004 ; Prévot, F. 2005 ; Ferrary, M. & Pesqueux, Y. 2009.
<b>Intégration, utilisation et diffusion de connaissances managériales</b>	Nous avons dirigé nos recherches de façon à comprendre les étapes de l'intégration et de l'utilisation des connaissances managériales, les outils mis en œuvre pour leur intégration, les niveaux d'interaction entre l'émetteur et le récepteur, la stratégie adoptée par ce dernier et les freins et obstacles à l'intégration qui peuvent résulter du contexte organisationnel dans lequel il opère. C'est dans ce sens que nous analysons la dynamique du transfert de connaissance dans la base du récepteur.	Cohen, W.M. & Leventhal, D.A. 1990 ; Hamel, G. 1991 ; Roy, M. et <i>al.</i> , 1995 ; Doz, Y. & Hamel, G. 1995 ; Barthès, J.P. 1996 ; Teece, D.J. 1998 ; Prévot, F. 2005 ; 2007, Tijani, O. 2011.

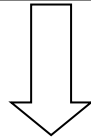
Source : Réalisé par nous.

**1<sup>ère</sup> Partie : Le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature**

**Chapitre premier. Le partenariat public-privé : une relation de coopération**



**Chapitre deuxième. Les connaissances managériales et leur transfert : Une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé**



**2<sup>ème</sup> Partie : Méthodologie et application empirique du cadre de la recherche**

**Chapitre troisième. Méthodologie, construction de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas**



**Chapitre quatrième. Résultats et analyses de la recherche**

## **Deuxième partie : Etude empirique du transfert des connaissances dans le cadre des PPP.**

Dans la partie précédente nous avons présenté le corpus théorique mobilisé pour comprendre le phénomène du transfert de connaissances managériales dans le cadre du PPP. Cette deuxième partie est axée sur la méthodologie et l'application empirique de notre démarche de recherche. Nous nous appuyons sur l'articulation de notre cadre théorique, de nos choix méthodologiques et de nos présupposés épistémologiques pour analyser les résultats obtenus. Pour cette raison, la pertinence du cadre théorique choisi ne peut se révéler que dans la pratique des concepts mobilisés sur le terrain. Il s'agit, entre autre, d'appliquer les outils que nous avons mis en évidence pour pouvoir répondre à notre question de recherche.

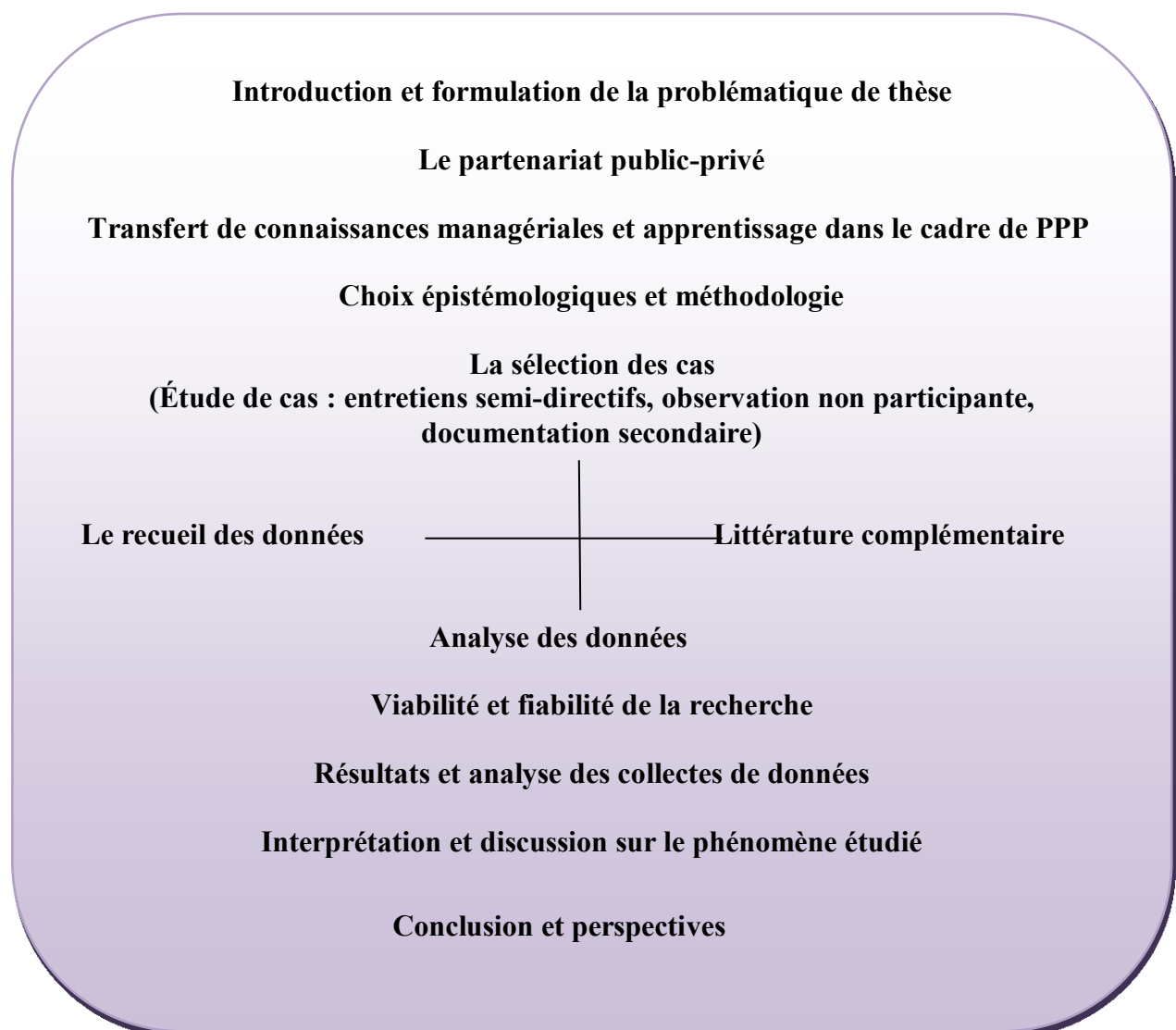
Cette partie est divisée en deux chapitres avec un troisième chapitre portant sur la démarche méthodologique expliquant notre posture générale de recherche. Pour cela, nous nous basons sur une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas-multiples. Dans ce chapitre, nous exposons les différentes étapes et méthodes de recueil des données mobilisées ainsi que leur analyse. Puis nous présentons en détail nos différents cas d'études.

Quant au quatrième chapitre, il présente les résultats empiriques de notre analyse au niveau des trois cas retenus ainsi que nos analyses et interprétations des discours des acteurs du processus de transfert de connaissances managériales et de leur vécu.

## **Chapitre troisième. Méthodologie et démarche générale de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas.**

L'objectif de ce chapitre est de présenter notre positionnement dans les choix méthodologiques et d'expliquer son cheminement et ses différentes composantes qui sont la sélection des cas, le recueil des données, les instruments d'analyse et la présentation des cas. Le schéma (2) ci-dessous présente un résumé de notre démarche méthodologique utilisée tout au long de cette recherche.

**Schéma 2 : Démarche de notre recherche**





## **Section 1. Cheminement de la recherche :**

Cette phase de recherche a pour but de présenter le continuum des choix méthodologiques utilisés et la façon dont notre recherche a été conduite. Notre démarche consiste selon Ben-Aissa, H. (2001 : 4) en « *une action organisée systématique, critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant un problème avec pour objectif de trouver des réponses...* ». En effet, notre revue de littérature a permis de mettre en avant un certain nombre d'interrogations et de restreindre notre champ par un choix que nous avons jugé nécessaire. Ce dernier a influencé la posture générale de cette recherche qui se traduit dans la démarche méthodologique choisie et le positionnement épistémologique mobilisé. Notre positionnement s'appuie sur le fil conducteur mis en avant tout au long de cette thèse afin de répondre à notre question centrale qui est **Comment s'opère le transfert de connaissances managériales pour le récepteur qui est le partenaire public ?** Comme il a été déjà mentionné en introduction générale, nous considérons que la position interprétativiste basée sur un mode de raisonnement abductif avec l'utilisation d'une démarche exploratoire dans une méthode de cas-multiples est préférable pour comprendre le phénomène de transfert de connaissances managériales dans une relation de coopération.

### **1. Posture générale de la recherche :**

Notre processus de recherche a commencé avec une difficulté pour se positionner face à la diversité des paradigmes à mobiliser. Pour ce faire, un choix a été nécessaire. Il est le résultat de nombreux ajustements successifs, notamment lors de la délimitation du cadre théorique afin de le cerner le PPP et la question du transfert de connaissances managériales. Par la suite, un choix a été effectué lors de notre cheminement méthodologique afin d'aborder notre question centrale uniquement du point de vue d'un seul partenaire, à savoir le partenaire récepteur. Celui-ci est en relation avec le partenaire émetteur et ces deux partenaires participent au processus du transfert de connaissances. Cette singularité dans l'analyse est, à notre sens, adaptée à cette question de recherche.

#### **1.1. Les paradigmes épistémologiques :**

Wacheux, F. (1996 : 263) définit l'épistémologie comme : « *la science des sciences, ou une philosophie de la pratique scientifique. Les règles de l'épistémologie guident et orientent le chercheur dans ses actes quotidiens de production de connaissances* ». L'épistémologie étudie la nature des sciences, en discutant les méthodes et valeurs des connaissances

scientifiques produites (Perret, V. & Séville, M. 2007 ; Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L. 2012).

Face aux différents paradigmes et positionnements épistémologiques utilisables, le choix nécessite une réflexion en profondeur et il n'est pas toujours possible d'adopter une position dès le départ. Ce choix est une forme d'apprentissage des courants de pensées dans leur diversité (positivisme, interprétativisme, constructivisme) par le biais de la littérature, en lien avec notre question centrale, à savoir le transfert de connaissances managériales, leur intégration et leur utilisation par le partenaire récepteur. Le processus de recherche dans le cadre du PPP et du transfert de connaissances s'inscrit dans un processus plus global de la recherche doctorale. Ce processus peut être défini selon Giordano, Y. & Jolibert, A. (2008 : 48) comme « *une construction plus au moins itérative, comme des allers-retours entre le terrain et la théorie, orientée vers des objectifs à définir clairement* ». Ainsi, ce processus de recherche est le résultat du contexte choisi de la recherche puisque il s'agit de s'intéresser aux entreprises publiques algériennes de service public et des outils méthodologiques reposant sur une méthode qualitative fondée sur des cas-multiples avec un mode de raisonnement abductif. Ce cheminement peut donc faciliter la tâche du chercheur vers un choix d'une position épistémologique adaptée.

## **1.2. Positionnement épistémologique :**

Les recherches en sciences de gestion se réfèrent à des paradigmes s'opposant au niveau des justifications méthodologiques, épistémologiques sous-jacentes, mais aussi au niveau des démarches de recherche. Selon Kuhn, T. (1962 : 175) « *un **paradigme** désigne une constellation de croyances, valeurs, techniques...partagées par une communauté donnée* ». En revanche, le paradigme scientifique selon Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L. (2008 : 13) est : « *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie* ». C'est ainsi qu'on observe généralement des oppositions entre les études qualitatives et quantitatives, les divers courants paradigmatiques (constructiviste, positiviste et interprétativiste) et les modes de raisonnement (inductif, déductif et abductif). En fonction de l'objet de recherche, ces divisions peuvent en effet contraindre le chercheur à une étude plus large et complète.

Trois grands paradigmes épistémologiques s'offrent au chercheur en sciences de gestion pour guider sa recherche. Pour la conduire de façon cohérente, il doit être conscient du positionnement et de la méthodologie qu'il adopte car ses pratiques de recherche ainsi que les

modes de justification des connaissances élaborées vont en dépendre (Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L. 2012 : 13). Toujours, selon Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L. (2008 : 7) « *la méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». Dès lors, le processus de constitution des connaissances repose sur la distinction entre une connaissance valable relevant de l'épistémologie et une connaissance validée qui, elle, relève de la méthodologie. Ces auteurs appréhendent de manière spécifique la réalité, la nature du monde social et le mode de relation envisagé entre le sujet et l'objet de la recherche. Pour cela, la référence aux travaux de Piaget, J. (1967) sur la connaissance est essentielle car cet auteur considère que la connaissance aide le chercheur dans la construction de son raisonnement. Pour ce faire, nous allons faire un survol des trois postures épistémologiques afin d'expliquer le choix du positionnement que nous avons opéré pour notre recherche.

Il existe une seule réalité concrète, selon les positivistes, dite « *hypothèse réaliste* » qui détient une essence propre dite aussi « *hypothèse ontologique* » permettant au chercheur de restituer de la façon la plus objective possible et neutre sa recherche. Ce raisonnement d'objectivité résulte de « *l'hypothèse de neutralité* » (Thiétart, R.A et *al.*, 2007 ; Le Moigne, J.L. 1995 ; Giordano, Y. 2003) qui selon Perret, V. & Séville, M. (2003) permet à la réalité d'être indépendante du sujet. Cette réalité a donc une essence propre.

Le paradigme du *positivisme* s'appuie sur une conception déterministe du monde social, qui suppose l'existence d'une réalité connaissable. Selon Lapointe, J.J. (1996 : 10), « *l'existence d'une réalité est stable, extérieure et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors considérée comme étant le miroir de la réalité. Le critère de fidélité entre les savoirs ainsi générés et la réalité extérieure devient l'indicateur de validité ou de scientificité de la connaissance* ». Or, l'observation s'effectue en captant les composantes mesurables et observables de l'objet qui, selon ce dernier, ont des relations prévisibles et même déterminées entre elles. Pour certains auteurs (Giordano, Y. 2003 ; Perret, V. & Séville, M. 2007), le positivisme prend en considération la connaissance comme « *objective et a contextuelle* ». Ce raisonnement empêche toute idée de liberté et d'autonomie d'actions des acteurs. L'acteur ne peut agir, il subit les actions dictées par les lois de la réalité. Par conséquent, la posture du paradigme positiviste élimine l'éventualité de prendre en considération le contexte et les explications des acteurs susceptibles d'influencer notre parcours de recherche. Dès lors, nous constatons que le positivisme ne peut rendre compte de notre travail de recherche doctorale puisqu'il est basé sur l'observation des propos des

individus acteurs ayant vécu le processus de transfert de connaissances, ses étapes et son impact au sein de l'entreprise publique.

Dans ce cheminement explicatif des paradigmes, le statut de la réalité est différent selon le paradigme *interprétativiste*. L'interprétativisme en sciences sociales s'est développé afin d'affirmer une pratique scientifique ré-humanisée et contextualisée (Yanow, D. & Schwartz-Shua, P. 2009). Comme nous l'avons souligné auparavant, notre but ne consiste pas à expliquer la réalité mais plutôt à *la comprendre à travers les interprétations qu'en font les acteurs*. Cette interprétation des acteurs se base principalement, sur leur narration et sur l'utilisation d'observations issues du terrain. Comme le corroborent, Orlikowski, W.J. & Bardoudi, J.J. (1991) « *les études interprétativistes rejettent la possibilité d'une prise en compte objective ou factuelle des événements ou situations mais elles cherchent plutôt une compréhension relative bien partagée des phénomènes* ». Ainsi, le chercheur décrit sa façon de voir le monde à travers la connaissance et la compréhension acquises du phénomène étudié. Nous pensons que ce courant peut répondre à notre problématique du « *comment* » (*s'opère le transfert de connaissances managériales dans le cadre de PPP...*) car il nous oriente vers une étude d'interprétations des acteurs en situation d'interaction notamment dans le cadre du transfert de connaissances. Le tableau (26) ci-dessous représente les sept principes pour conduire des recherches interprétatives selon Klein, H.Z. & Mayers, M.D. (1992 : 72).

**Tableau 26 :** Les sept principes pour conduire des recherches interprétatives

1) Le principe fondamental du cercle herméneutique	Toute compréhension humaine passe par un processus itératif entre la considération des parties et de l'ensemble. Ce principe de compréhension est fondamental et prédomine sur tous les autres.
2) Le principe de contextualisation	Une réflexion critique sur le passé social et historique de la situation étudiée est nécessaire afin que les lecteurs puissent comprendre comment la situation étudiée a émergé.
3) Le principe de l'interaction entre le chercheur et les acteurs	Une réflexion sur la manière dont le matériau étudié a été construit socialement à travers l'interaction, le chercheur et les acteurs du terrain est requise.
4) Les principes d'abstraction et de généralisation	Les liens entre les détails idiographiques, révélés par l'interprétation des données à travers l'application des principes 1 et 2 à des concepts théoriques généraux qui décrivent la nature de la compréhension humaine et de l'action sociale, sont nécessaires.
5) Le principe de raisonnement dialogique	La sensibilité aux contradictions peut apparaître entre les préconceptions théoriques qui guident le design de recherche et ce que l'on trouve. « <i>L'histoire que les données racontent</i> » mais d'éventuelles révisions sont nécessaires.
6) Le principe des interprétations multiples	La sensibilité à la diversité des interprétations par les différents acteurs d'une même séquence est importante.
7) Le principe de suspicion	La sensibilité aux biais possibles et aux distorsions systématiques dans les récits narratifs collectés parmi les participants nécessite une vigilance.

**Source :** Adapté de Klein, H.Z. & Myers, M.D. (1999 : 72), A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly*, vol. 23, n° 1, in Corbett-Etchevers, I. (2009 : 106).

Par ailleurs, au côté des deux paradigmes précédemment cités, une autre vision est possible et repose sur la construction de la connaissance. Les individus représentent ou construisent leur propre réalité du monde. Ce principe de la « *construction sociale de la réalité* » repose sur le paradigme *constructiviste*. Selon Berger, P.L. & Luckman, T. (1996), il existe plusieurs réalités subjectives. Les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. En effet, selon « *l'hypothèse relativiste* », la réalité reste non connaissable dans son essence car la possibilité de l'atteindre directement est exclue (Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 2005).

D'autres auteurs plus radicaux comme Von-Glasersfeld, E. (1988) pensent que la réalité n'existe pas et qu'elle est inventée telle quelle. D'ailleurs, l'interaction entre sujet et objet

repose sur l'intentionnalité du chercheur. On passe donc d'un monde « *câblé* » soumis à des lois éternelles chez les positivistes, à un autre monde « *construit* » par le sujet connaissant chez les constructivistes. Cette vision renvoie à l'idée que tout est possible, dans une conclusion où chaque individu « *chercheur* » peut prétendre à une vision de la réalité qui lui est propre. Nous ne retiendrons pas ici ce raisonnement dans la mesure où nous pensons que les acteurs et les chercheurs co-construisent collectivement le projet de recherche (Giordano, Y. 2003). Le tableau (27) ci-dessous résume les différentes caractéristiques des paradigmes cités.

**Tableau 27** : Caractéristiques de trois paradigmes de recherche

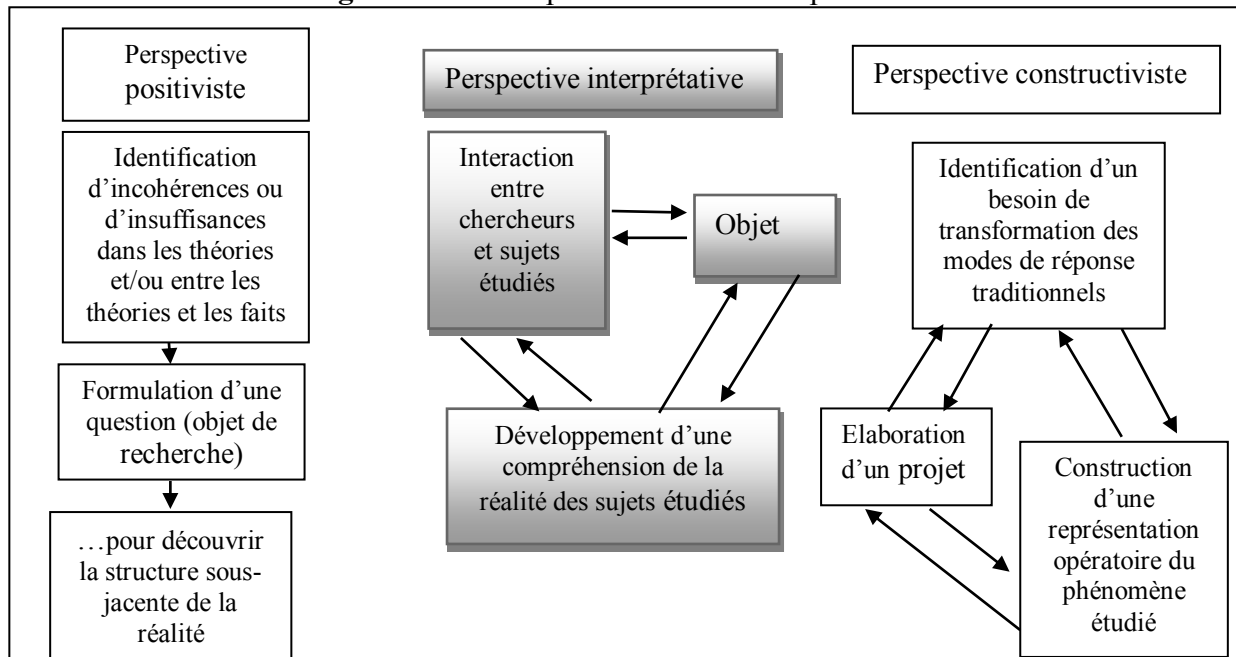
	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Statut de la connaissance</b>	Hypothèse ontologique : il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<b>Nature de la réalité (ontologie)</b>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent Indépendance sujet/objet Hypothèse déterministe.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants.	La réalité est une construction des sujets connaissants expérimentant le monde ; Co-construction de sujets en interaction.
<b>Position du chercheur par rapport à l'objet de l'étude (épistémologie)</b>	Indépendance : le chercheur observe des faits mesurés par des données et il n'agit pas sur ces faits observés.	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet.	Interaction : le chercheur et les acteurs du système construisent en même temps les données, lesquelles résultent de leur expérience mutuelle de la réalité.
<b>Projet de la connaissance</b>	Décrire, expliquer, confirmer.	Comprendre.	Construire.
<b>Processus de construction des connaissances</b>	Fondé sur la découverte de régularités et de causalité.	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Fondé sur la conception du phénomène/projet.
<b>Cheminement de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication.	Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.
<b>Valeur de la connaissance</b>	Vérifiabilité.	Idéographie.	Adéquation.
<b>Critère de validité</b>	Confirmabilité, réfutabilité.	Empathie.	Enseignabilité.

**Source** : Adapté de Mbengue, A. et *al.*, (2000 : 281 ; 282) ; de Giordano, Y. (2003 : 25) ; Perret, V. & Séville, M. (2007 : 14-15).

L'objet de notre recherche nous a incité à prendre en considération les comportements des individus qui ne sont pas complètement déterminés, ni libres de toutes contraintes. Notre façon d'interpréter le sujet nous pousse à choisir et à conduire notre travail de recherche en

adoptant un positionnement épistémologique interprétativiste pour les raisons citées auparavant. La figure synthétique (16) ci-dessous met en évidence notre positionnement.

**Figure 16 : Notre positionnement interprétativiste**



**Source :** Allard-Poési, F. & Maréchal, C. (2007), Construction de l'objet de recherche, in Thietart, R. A., (coord), *Méthode de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, Chap 2. p.40.

### 1.3. Le mode de raisonnement : le choix de l'abduction

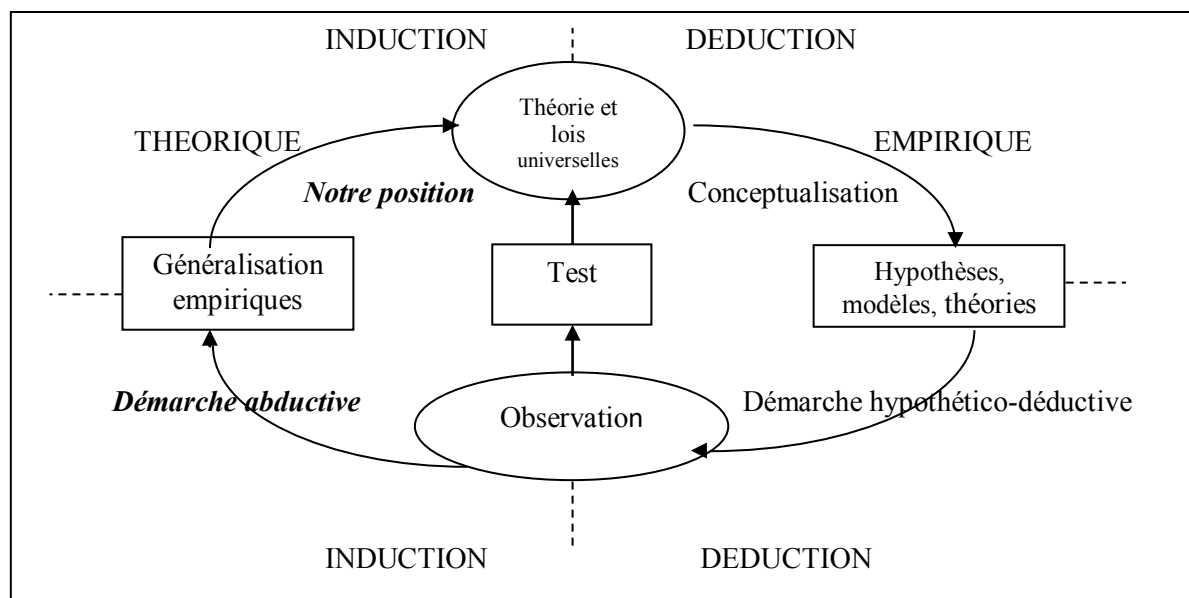
Dans la littérature plusieurs possibilités s'offrent pour choisir une démarche de recherche visant à produire de la connaissance : l'induction encourage des recherches exploratoires, la déduction est plutôt envisagée dans des recherches axées sur la vérification. Et il existe une troisième approche intermédiaire qui est l'abduction.

L'induction pure est définie selon Blaug, M. (1982 : 4) comme « *une étude scientifique qui commence par l'observation libre et sans préjugé des faits, procède par inférence inductive à la formation de lois universelles à ces faits et enfin parvient par induction supplémentaire à des propositions encore plus générales appelées théories* ». Nous ne sommes pas dans le cadre d'une observation purement libre et sans préjugés préalables des faits. D'ailleurs, ces faits sont issus des enseignements de la littérature portant sur des thèmes déjà prédéfinis et généraux qui nous servent de fil conducteur sur le terrain dans une perspective de confrontation continue entre les concepts étudiés et les données recueillies. Dès lors, le caractère, la personnalité et les connaissances du chercheur ainsi que son raisonnement et la pertinence des questions qu'il pose sont des éléments qui vont influencer sa manière d'aborder la réalité des phénomènes étudiés et de la retranscrire. En revanche, la déduction



Pras, B. & Tarondeau, J.C. (1979) expliquent dans la figure (17) suivante les liens étroits entre l'induction et la déduction.

**Figure 17 :** Les liens entre l'induction et la déduction



**Source :** Adapté à Pras, B. & Tarondeau, J.C. (1979), Typologie de la recherche en gestion. *Enseignement et gestion*, n° 9, novembre série.

Comme notre démarche est fondée sur l'exploration hybride et principalement sur des allers-retours entre la théorie et le terrain, c'est la démarche abductive qui nous est apparue la mieux adaptée au positionnement interprétativiste que nous avons choisi. Cette position ne vise pas dans son essence à ériger des lois universelles. En revanche, elle vise à produire du sens c'est-à-dire à décrire et comprendre le *comment* des événements dans un cadre concret. Charreire, S. & Durieux, F. (1999 : 60) confirment qu'« *en sciences sociales, l'objectif n'est pas de réellement produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction* ». De même, selon Avenier, M.J. & Thomas, C. (2011 : 15): « *l'abduction, à la différence de l'induction, ne vise pas à établir des relations de type « si..., alors... », mais à identifier les causes sous-jacentes aux relations observées* ». Suivant ce raisonnement, l'abduction favorise donc la production de sens pour le chercheur. D'après Koenig, G. (1993 : 7) « *l'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses.... L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de discuter...* ».

Notre démarche d'exploitation, qualifiée d'hybride, nous permet d'effectuer des allers-retours entre la théorie (connaissance conceptuelle) et le terrain (faits observés). Selon Missonnier, S. (2008 : 137) dans ce mode d'exploitation hybride : *« le chercheur a initialement mobilisé les concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours entre matériau empirique recueilli et la théorie »*.

En résumé, notre démarche d'exploration hybride s'inscrit dans une logique abductive afin de produire des connaissances (du sens) considérées comme discutables dans un contexte non universel (celui du phénomène étudié). Pour cela, nous cherchons à proposer des conclusions plausibles et non définitives. D'ailleurs, pour pouvoir mieux répondre à ces interrogations, il faut examiner notre choix méthodologique.

## **2. Une méthodologie qualitative :**

Dans le cadre de notre recherche doctorale nous avons choisi, la méthodologie qualitative qui est, selon Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990 : 17) *« une recherche qui produit des résultats sans utiliser des procédures statistiques ou tout autre méthode quantitative. Certaines données peuvent être quantifiées mais leur analyse est, quoiqu'il arrive, un phénomène qualitatif »*. Pour conduire notre recherche exploratoire de forme hybride, cette méthode qualitative nous est apparue adéquate avec notre choix d'étude de cas-multiples. Ce choix est déterminé par la nature du phénomène étudié et par l'objet de notre recherche. Cette recherche est organisée sur des études de cas de projet de PPP dans des secteurs différents afin de décrire et de comprendre le phénomène de transfert de connaissances managériales au sein de l'entreprise réceptrice de ces connaissances. Le sujet de cette recherche est appliqué à certaines entreprises publiques algériennes de service public. Ce cadre de recherche est peu exploré à notre connaissance, car les recherches en PPP dans ce domaine demeurent relativement nouvelles en raison de la nouveauté du concept en Algérie. Par ailleurs, notre choix est motivé et influencé par la nature de notre question centrale de recherche du type *« comment »*. Aussi, nous privilégions la méthodologie qualitative, et plus particulièrement, les études de cas comme moyen de compréhension et de production de la connaissance dans une perspective d'analyse de la réalité, et ce, pour plusieurs raisons.

Il s'agit d'une méthode qui nous permet de comprendre le phénomène du transfert de connaissances et du processus d'apprentissage par contact direct avec les individus qui y participent. Cela permet d'avoir un aperçu de la réalité organisationnelle telle qu'elle est vécue par ses acteurs, au travers des discours qu'ils tiennent (interviews) mais aussi par le

biais des documents internes et des notes prises lors de l'observation. Selon Huberman, A.M. & Miles, M.B. (1991), les mots et les discours des acteurs ont un caractère signifiant et convaincant en comparaison avec les chiffres. Par contre, comme toute méthode de recherche, la démarche qualitative n'échappe pas à des limites inhérentes et des critiques telles que la généralisation étroite, la validité externe limitée... Mais le point fort d'une telle démarche qualitative selon Perrin, A. (2008 : 186) réside dans « *la prise en compte du temps et du contexte* ». Elle nous est donc apparue propice dans le cadre de notre recherche afin de décrire un phénomène et de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les acteurs participant à ce processus.

## **2.1. La méthode des cas : un mode d'accès au réel**

La méthode des cas permet de décrire une situation donnée ou un phénomène et de l'expliquer par étape. Elle s'intéresse parfaitement aux études réunies dans un contexte spécifique. Cela commence par l'observation de la réalité à partir d'un questionnement, et finit souvent par un test à ces questionnements (hypothèses ou conjectures). Plusieurs définitions existent pour définir l'étude de cas dans la littérature, mais la plus fréquemment citée, est celle de Yin, R.K. (2003 : 18) qui la considère comme « *une méthode de recherche empirique permettant d'étudier en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte, surtout quand les frontières entre ce dernier et l'objet d'étude ne sont pas clairement délimitées* ». Dans cette optique, l'étude de cas est souvent associée aux recherches basées sur la compréhension d'un phénomène peu connu ou d'actualité. Selon Walshman, G. (1993 : 15), l'étude de cas est la démarche la plus favorable concernant une conduite de recherche sous le paradigme interprétativiste. Dans le même ordre d'idée, Wacheux, F. (1996 : 89) considère que : « *l'étude de cas permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs)* ». Pour d'autres auteurs comme La Ville (de), V.I. (2000 : 74), les études de cas « *constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée* ».

Ainsi, ce recours à la méthode des cas se justifie principalement lorsqu'une question de recherche commence, d'après Yin, R.K. (2003 : 5) par *comment ?* Ou *pourquoi ?* C'est en ce sens, que l'étude de cas, notamment celle de cas multiples, nous semble appropriée dans notre cadre de recherche. C'est une stratégie appropriée d'accès au réel afin de décrire et de

comprendre ce phénomène du transfert de connaissances managériales dans une relation de coopération fondée sur un PPP. En effet, nous voulons analyser un processus particulier, qui est celui de comprendre une situation précise, ses caractéristiques et donner une représentation sur ce phénomène. Pour cela, nous limitons les modalités des connaissances aux connaissances du management en général qui sont liées aux connaissances techniques<sup>60</sup>.

Pour ce faire, la multiplication des cas ou les expérimentations multiples semblent nécessaires en termes de compléments d'informations pour pouvoir élargir la gamme d'observations sur le terrain. Elle consiste à réaliser une analyse englobant plusieurs cas, soit par la différence des cas choisis, soit en raison de leurs similarités. En revanche, la multiplication des cas d'études dans une recherche exploratoire n'est pas une règle absolue, mais dans le cadre d'une comparaison entre les cas, cette méthode semble satisfaisante.

La multitude des cas apparaît comme un moyen important d'analyse des données et un élément d'amélioration de la validité externe à des fins de comparaisons inter-cas comme le soulignent Huberman, A.M. & Miles, M.B. (1998). Selon Yin, R.K. (1994) deux ou trois cas dans un cadre de recherche sont en effet jugés satisfaisants pour fournir les premiers résultats. Cela s'applique à notre recherche dans la mesure où l'analyse de la problématique du transfert de connaissances managériales dans le cadre d'une relation de partenariat est basée sur les comportements et les propos des individus participants à ce processus.

Dans notre recherche, nous abordons trois études de cas dans une logique de recherche de résultats convergents sur « *le transfert de connaissances managériales dans le cadre de partenariats public-privé* ». Rappelons qu'ils sont relativement récents et constituent un effet de mode en Algérie. Dans ce pays, les premiers contrats de PPP ont pris la forme de contrats de gestion, de contrats d'exploitation et de maintenance ainsi que de contrats de gérance. Ils s'y sont développés dans le courant des années 2000 avant même d'avoir un cadre juridique spécifique. Néanmoins, les coopérations entre les secteurs public et privé existent depuis fort longtemps en Algérie, en particulier dans le secteur de l'énergie et de l'industrie<sup>61</sup>.

Notre premier cas est considéré comme un cas pilote. Ce choix est vivement conseillé par Hlady-Rispal, M. (2002) afin de bien cerner les thèmes conducteurs de notre analyse et de les utiliser comme un guide facilitateur par rapport aux autres cas choisis. Selon Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1991 : 22) : « *les données qualitatives sont davantage susceptibles de*

---

<sup>60</sup> Ces connaissances coexistent dans les projets de ce type de partenariats étudiés.

<sup>61</sup> Pour plus de détails sur les partenariats interentreprises en Algérie, voir Gherzouli, K. (1995), Sadi, N.E. (2006), Rouane, R. (2014).

*mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux ».*

Comme toute méthode de recherche, les études de cas possèdent des avantages, mais elles n'échappent pas à des limites et des critiques. Plusieurs limites existent selon Yin, R.K. (2004) comme le temps (selon la période de l'étude), la difficulté de généraliser des résultats obtenus compte tenu du contexte, la complexité de la masse d'informations recueillies, l'accès limité au terrain...

En définitive, la sélection des cas choisis dans une démarche qualitative relève forcément de la rigueur des cas sélectionnés, des objectifs de la recherche et de la démarche mobilisée. Les caractéristiques de l'étude de cas sont présentées dans le tableau suivant (28).

**Tableau 28 : Caractéristiques de l'étude de cas**

Typologie en fonction	Auteurs	Type de cas	Objectifs de recherche
L'objet de l'Etude	Yin, R.K. (2003)	Explicatif	Application jugée la plus importante de l'étude de cas selon Yin. Etude de relations de causes à effets souvent sont trop complexes à étudier par des enquêtes ou recherches expérimentales.
		Descriptif	Il s'agit de « <i>décrire une intervention et un contexte réel dans lequel elle s'est produite</i> ». p. 15.
		Exploratoire	Situations à étudier très peu claires, la littérature ne permet pas d'établir de grilles théoriques, plusieurs résultats potentiels sont envisagés.
Etude de cas instrumentale	Stake, R.E. (1998) ; David, A. (2004)	Instrumental	Le cas est lu à travers une théorie retenue a priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « <i>un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose</i> » Stake, R.E. (1998 : 137).
		Collectif ou multiple	Plusieurs cas sont étudiés au sujet d'un phénomène ou d'une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.
		Intrinsèque	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « <i>pour lui-même</i> » David, A. (2003 : 2). Recherche d'une compréhension du cas particulier étudié. Le cas est choisi « <i>parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt</i> » Stake, R.E. (1998 : 136).

**Source :** Ayerbe, C. (2006) Validité interne et validité externe de l'étude de cas : une opposition à dépasser ? En collaboration avec Missonier, A. Atelier méthodologie de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 22 juin, in Ayerbe, C., (2008 : 80).

## **2.2. Identifications de l'étude de cas :**

Notre démarche de recherche basée sur la compréhension du phénomène est la suivante : une entreprise publique réalise un projet de partenariat avec une entreprise privée<sup>62</sup> étrangère, et ce, pour plusieurs objectifs. Parmi ces objectifs, nous retenons la fourniture de service public et le transfert de connaissances managériales. Ce partenariat donne lieu à des opportunités mais aussi des contraintes pour les deux partenaires durant la période du contrat d'une durée limitée. Parmi ces critères, il y a ceux concernant le partenaire public qui constitue notre unité d'analyse et qui se focalisent sur la prestation de service et le transfert de connaissances managériales. Ce transfert a pour finalité de permettre à des cadres locaux d'occuper certains postes après le départ des expatriés. De plus, ces critères se manifestent dans le projet du partenariat par la présence du rôle important du partenaire privé notamment à travers la codification et la facilitation du transfert. Ce rôle est basé, d'une part, sur la volonté d'apprendre du partenaire public et, d'autre part, sur sa capacité d'absorption des connaissances managériales transférées. Paradoxalement, cela ne signifie pas que le partenaire privé ne cherche pas un transfert de savoir-faire local. Au contraire, le transfert de savoir-faire dans un tel projet est mutuel, voire bidirectionnel, même si les objectifs des partenaires divergent car ils ont au moins une finalité commune qui est celle de la réussite du projet.

Pour cela, plusieurs interrogations apparaissent : comment s'opère ce transfert pour l'entreprise réceptrice ? Est-elle en capacité de saisir cette opportunité d'apprentissage ? Si la réponse est positive, quels sont les processus mis en place afin de lui permettre d'acquérir ces connaissances et de les intégrer pleinement ? À partir de ces interrogations, nous avons jugé opportun de limiter notre champ d'étude au seul partenaire demandeur de connaissances managériales et de l'analyser comme un versant important du phénomène des PPP.

## **2.3. Délimitation de notre champ d'étude :**

Nous venons de voir combien est vaste le champ d'investigation qui s'ouvre aux chercheurs s'intéressant au phénomène de ces partenariats et des transferts de connaissances. Lors du choix de notre sujet de recherche, nous nous sommes engagés sur plusieurs pistes simultanées et avons été conduits à « défricher » un champ relativement large de connaissances théoriques. Il nous a fallu dresser plusieurs revues de littérature et croiser leurs données avec les problématiques qui nous semblaient liées à notre sujet. Nous exposons plusieurs de ces approches théoriques dans la première partie de notre travail mais nous avons souhaité

---

<sup>62</sup> Ce cas se rapproche des alliances stratégiques entre deux entreprises non concurrentes dans un cadre de projet.

circonscrire davantage l'approche empirique à laquelle la seconde est consacrée. Nous avons donc opéré des choix pour délimiter le cadre de notre principale question de recherche. Compte tenu de certaines contraintes temporelles du phénomène à étudier, nous avons limité le périmètre de nos recherches aux seules entreprises publiques algériennes de service public engagées dans des PPP, et plus précisément aux entreprises publiques dans lesquelles des managers locaux opèrent en lien étroit avec les managers expatriés. L'on vérifie ainsi l'idée que le chercheur a nécessairement un impact, par sa réflexion et ses choix, sur le degré d'analyse retenu lors de la validité des résultats de ses recherches (Lecocq, X. 2002).

### 3. L'échantillonnage théorique :

Suivant les recommandations de Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), la sélection de cas-multiples sollicite la constitution d'une démarche claire et des critères de l'échantillonnage théorique (Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967). Royer, I. & Zarlowski, P. (2007 : 192) définissent ce dernier comme « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies* ». Dans notre recherche, les cas choisis appartiennent à un ensemble appelé population d'entreprises publiques algériennes de services publics. Nous avons bien déterminé ce choix dans un objectif de compréhension du phénomène étudié. Hlady-Rispal, M. (2002 : 82) propose différents critères d'échantillonnage théorique dans le tableau (29) ci-dessous.

**Tableau 29** : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique

<b>Critères d'échantillonnage théorique</b>	<b>Implications</b>	<b>Degré d'expérience</b>
<b>Représentativité théorique</b>	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable
<b>Variété</b>	Recherche des cas différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.).	Indispensable, si les études de cas multi-sites visent à produire des théories.
<b>Equilibre</b>	Recherche d'un échantillon de cas offrant des variétés d'équilibre de situations différentes.	Souhaitable.
<b>Potentiel de découverte</b>	Sélection de cas riches en données sur le phénomène étudié où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable.
<b>Prise en compte de l'objectif de recherche</b>	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie.	Logique.

**Source** : Hlady-Rispal, M. (2002 : 82), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.

Selon les recommandations de Hlady-Rispa, M. (2002 : 82) dans le tableau (29) la représentation théorique est considérée comme un critère fondamental pour notre choix d'échantillonnage afin d'obtenir une démarche cohérente. Ceci s'explique par le rapprochement et les traits communs existant entre les cas de PPP choisis pour comprendre le processus du transfert de connaissances managériales. Ce choix est suivi par la création de trois entreprises publiques de services publics, 100% de droit algérien sous la forme de Société Par Actions (SPA) en parallèle avec la signature des contrats de partenariats.

Malgré ces traits communs, nos cas présentent certaines divergences en raison de certaines spécificités propres aux sociétés concernées. Cette diversité/variété de notre échantillon théorique permet de considérer qu'il est de nature à crédibiliser la compréhension des phénomènes étudiés. Les trois cas retenus sont des entreprises de service public qui ont pour point commun d'appartenir totalement au secteur public mais qui se différencient par le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, par leur taille, leurs effectifs, leur chiffre d'affaires ainsi que par leur direction. Nous reviendrons en détail lors de la présentation de ces entreprises.

Dans le même ordre d'idée, le respect de l'équilibre est un critère important pour un échantillonnage théorique. Mais, selon Hlady-Rispa, M. (2002), pour des raisons d'accès au terrain, la réalisation d'un partage équilibré demeure difficile. En fait, dans nos trois cas, nous avons opté pour un équilibre au niveau des critères de diversification tels que le poids stratégique et économique de ces entreprises, la nationalité (SPA algérienne), l'importance des effectifs, le type de contrat et enfin leur programme de transfert de connaissances.

En ce qui concerne le dernier critère d'échantillonnage théorique, à savoir le potentiel de découverte, celui-ci dépend, selon Hlady-Rispa, M. (2002), de la robustesse et de la disponibilité des données. Nous avons cherché à contacter un nombre d'acteurs importants ayant des responsabilités au sein des entreprises afin d'obtenir une cohérence d'interprétation dans la réalité vécue de ces acteurs. Pour ce faire, nous avons choisi des cadres qui ont un rôle pivot important lors du transfert de connaissances managériales. Interviewés, ces acteurs à la fois locaux et expatriés se sont montrés très ouverts à notre démarche d'investigation. Le climat des entretiens semi-directifs n'a pas révélé de situation de gêne de la part des répondants. En définitive, sur la base de ces étapes et critères de constitution d'échantillonnage théorique, nous avons pu structurer nos entretiens semi-directifs avec les acteurs du processus de transfert. Ces étapes seront développées dans les modalités et recueil des données.



#### **4. Modalité et recueil des données : présentation des méthodes adoptées**

Notre recherche doctorale est fondée sur une démarche exploratoire afin de décrire et comprendre un phénomène. Pour la mener à bien, il a fallu choisir un design de recherche pour articuler de façon pertinente la revue de littérature, la question centrale de recherche, les données recueillies, l'analyse et l'interprétation des résultats. Cette étape est importante en raison de la diversité des méthodes de recueil des données issues de la littérature comme les archives, les documentations internes et externes, l'observation participante et non participante, les entretiens sous toutes formes. Cette méthode fait appel à une combinaison de sources d'informations afin de recueillir les données mobilisées dans ce cadre. Néanmoins, Eisenhardt, K.M. (1989) considère qu'il n'est pas possible de dire qu'une méthode est optimale par rapport à une autre. Cela dépend de la force des instruments et de la problématique ainsi que des capacités du chercheur face à un tel phénomène. Yin, R.K. (1994) estime de son côté que, pour garantir la validité interne d'une recherche, il est possible d'utiliser plusieurs outils pour recueillir les informations dans le cadre des études de cas : entretiens, documentation, archives, observation non participante, observation directe et simulation. En effet, le point fort de la démarche méthodologique des cas réside dans la grande variété des instruments utilisés, notamment dans une logique de triangulation (Royer, I. & Zarlowski, P. 1999).

Parmi les outils mobilisés, les entretiens semi-directifs constituent la source principale. Au départ, nous avons eu recours à cet outil en tant que source privilégiée de récolte d'informations. Mais nous avons ensuite également eu recours aux documentations internes et externes comme source à la fois secondaire et complémentaire.

Notre recherche doctorale s'inscrit dans une période que Grenier, C. & Josserand, E. (1999) qualifient de « *synchronique* », c'est-à-dire que notre travail d'examen et d'analyse du processus de transfert étudié porte uniquement sur la période de recueil des données. Il s'agit d'un moment précis et limité dans la durée. Autrement dit, notre objectif est d'analyser un phénomène contemporain qui est « *le transfert de connaissances managériales dans le cadre des PPP* » dans un présent tout en revenant au passé proche.

##### **4.1. Le recueil des données à travers l'entretien : une source principale**

En suivant les recommandations de Yin, R.K. (1994) ; Wacheux, F. (1996) ; Giordano, Y. (2003) ou encore de Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), l'entretien - et plus particulièrement l'entretien semi-directif - représente une source d'information importante dans une étude exploratoire. Il a été pour nous une source de recueil des données privilégiée

bien que nous en connaissions les limites. Demers, C. (1990 : 180) explique certes que, « *dans une perspective interprétative, le « biais » des répondants, c'est-à-dire leur point de vue particulier sur le phénomène étudié, n'est plus un problème de validité à résoudre, il est l'objet même de la recherche* », mais cela n'élimine pas les questions de validité interne qui demeurent présentes dans un cadre d'une recherche. En outre, comme le souligne Argyris, C.H. (1994 : 180), souvent, « *il peut y avoir une différence importante entre la théorie véhiculée dans le discours (espoused theory) et celle mise en action (theory in use)* ».

Pour cela, nous avons sélectionné des cadres selon leur appartenance, leur vécu, leur position hiérarchique et leur fonction dans les différentes directions vis-à-vis du processus de transfert. Certains des individus rencontrés appartiennent au top-management : ce sont des cadres chargés de la stratégie de l'entreprise qui peuvent être à la fois récepteurs et émetteurs de connaissances ; mais nous avons aussi interrogé des acteurs moins élevés dans la hiérarchie mais ayant à la fois une connaissance historique, une expérience, et des responsabilités au sein des entreprises partenaires. En fait, à travers ces critères de choix, nous avons pu établir une liste avec l'aide des premiers interlocuteurs rencontrés afin de nous faciliter les contacts avec des responsables impliqués. Lors des entretiens effectués au sein de ces trois cas, nous avons sollicité d'autres cadres pour agrandir notre population d'acteurs impliqués en respectant le principe de saturation préconisé par Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) ; Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) ; Thiétart, R.A. et *al.*, (2007). Au total, nous avons conduit 35 entretiens auprès de plusieurs cadres répartis entre la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et du Marketing, la Direction des Finances et de la comptabilité ainsi que d'autres directions selon les entreprises.

Afin de respecter le critère de confidentialité des conversations, les entretiens ont été organisés au sein des trois entreprises durant les heures de travail des interviewés. De ce fait, nous n'avons pas pu réaliser des entretiens plus longs afin de ne pas provoquer une situation de gêne au sein des entreprises concernées. Ces entretiens ont été menés dans leurs bureaux ou dans des salles de réunions. Pour ces différentes raisons, les entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure. Les entretiens ont été dirigés de façon semi-directive selon un guide d'entretien déterminé en abordant trois principaux thèmes préalablement définis à la fois à partir de notre revue de littérature et des échanges avec les interviewés. Ces échanges avec les différents acteurs du processus du transfert de connaissances nous ont permis d'ajuster notre guide d'entretien en mettant en avant les éléments importants ainsi que les concepts clés. Dans cette optique, ces entretiens semi-directifs ont été menés en mode de conversation.

Chaque interviewé a participé au même entretien grâce au guide d'entretien réalisé au préalable. Le tableau (30) ci-dessous résume les thèmes organisés dans le guide d'entretien.

**Tableau 30** : Thèmes organisés et leurs significations

Thèmes	Significations
Le partenariat public-privé : une relation de coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récit de partenariat : type de contrat, la durée, le processus du transfert ;</li> <li>- Principaux objectifs ;</li> <li>- Le rôle de l'informant dans le processus de transfert dans ce cadre.</li> </ul>
L'acquisition de connaissances managériales : transfert du privé au public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités du transfert de connaissances, les outils du transfert ;</li> <li>- Les conditions organisationnelles du processus du transfert : la volonté, la confiance, la transparence, la distance culturelle, etc. ;</li> <li>- Les freins et/ou les obstacles ;</li> <li>- Le processus d'absorption de connaissance ;</li> <li>- Les principales phases du mécanisme d'apprentissage.</li> </ul>
Intégration et utilisation de ces connaissances dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus d'intégration de ces connaissances ;</li> <li>- Les obstacles ou les freins à ce processus ;</li> <li>- La diffusion de ces connaissances à l'ensemble de l'organisation ;</li> <li>- Utilisation de ces connaissances ;</li> <li>- Impact de l'utilisation de ces connaissances sur l'organisation.</li> </ul>

**Source** : Réalisé par nous.

Lors du recueil des données pendant les entretiens, nous avons fait part aux personnes interviewées de notre volonté d'enregistrer la conversation afin de mieux retranscrire les informations dans leur intégralité. Pour cela, nous avons précisé au préalable que : « *les informations recueillies (entretiens, observations et documentations) seront traitées dans la stricte confidentialité. Aucun des participants à cette recherche doctorale ne fera l'objet d'une identification individuelle* »<sup>63</sup>. Nous avons donc pu enregistrer 31 entretiens sur la totalité des interviewés rencontrés. L'enregistrement n'a été refusé que par quatre personnes. Ceci s'explique par le sentiment de gêne provoqué par l'enregistrement. Dans cette situation, nous avons donc pris des notes puis retranscrit les informations immédiatement afin de ne pas perdre des informations essentielles.

<sup>63</sup> Le lecteur trouvera en annexe (n°3) un modèle de lettre adressé aux entreprises lors de la négociation des entretiens.

Après la collecte des données par les entretiens, des fiches individuelles ont été effectuées avec une moyenne de 15 pages retranscrites par entretien. Suite à la retranscription, notamment lors des premiers entretiens, nous avons demandé à certains cadres interviewés des éclaircissements sur des points importants et la possibilité de consulter des documents complémentaires afin d'enrichir notre collecte de données<sup>64</sup>. Cette épreuve constituait pour nous un moyen de nous habituer aux données recueillies. Après la retranscription, nous avons résumé chaque entretien afin de nous aider par la suite dans l'analyse. Certes, l'entretien constitue une source fondamentale dans le cadre de cette recherche doctorale, mais cette méthode n'est pas suffisante en elle-même (Wacheux, F. 1996). La documentation interne et externe ainsi que l'observation non participante constituent d'autres sources de collecte de données qui peuvent apporter des informations importantes.

#### **4.2. La documentation : une source d'enrichissement**

La documentation sous toutes ses formes (interne, externe, papier, électronique...) représente la deuxième source d'informations que nous avons mobilisée dans le cadre de notre recherche doctorale. Baumard, P. (1997) souligne que la documentation est un support important pour s'adapter à un terrain de recherche. De plus, selon Yin, R.K. (1994) elle sert à recouper les informations et les données glanées par d'autres sources. Malgré sa richesse et sa diversité, documentation présente aussi des limites. Yin, R.K. (1994) évoque son caractère souvent confidentiel et insiste sur le fait qu'il peut constituer une limite, notamment dans les contrats de partenariat. La documentation interne et externe des trois entreprises étudiées a pu être consultée. La documentation interne est constituée d'informations générales sur l'entreprise, de l'historique, de l'organigramme, des fiches techniques, des comptes rendus, des rapports d'activité, des documents en relation avec le processus et le programme de transfert de connaissances techniques et managériales, du contrat, de la charte managériale, du programme de formation.... La documentation externe est constituée du site web de l'entreprise, des revues de l'entreprise, des revues de presses, des revues académiques, des forums...

Les documents obtenus au sein de l'entreprise ont été fournis dans la majorité des cas par les interviewés ou sollicités à la fin des entretiens. Par contre, la consultation de certains documents n'a pas été chose facile, notamment en ce qui concerne les contrats. Une seule entreprise nous a autorisé à consulter le « *contrat de partenariat* » après l'accord du premier responsable de l'entreprise et en la présence d'un de ses conseillers. Ces divers documents

---

<sup>64</sup> Vous trouvez en annexe (n°4) un modèle de retranscription d'un entretien de notre cas pilote.

nous ont permis d'accéder aux informations sur les entreprises afin d'avoir des éclaircissements sur les points clés des thèmes abordés. Le contrat consulté nous a aidé à confirmer la clause contractuelle d'obligation du transfert de l'ensemble des connaissances techniques et managériales du partenaire privé vers l'entreprise publique afin de permettre aux acteurs impliqués une prise en charge totale à terme. Cela se traduit par un pilotage stratégique de l'entreprise de manière totale après l'achèvement du contrat.

La richesse des informations recueillies par le biais de la documentation interne et externe est manifeste. Elle est complétée par l'observation.

#### 4.3. L'observation non-participante : une source complémentaire

L'observation constitue une troisième source de recueil des données. Elle a pour rôle de compléter les démarches faites après les entretiens retranscrits et l'analyse des documents internes et externes. L'observation non-participante dans le cadre de notre recherche est réalisée à partir des faits, des remarques, des sentiments et des réactions ainsi que des commentaires des acteurs lors de notre présence sur le terrain. Ceci se fait dans le cadre des entretiens, des discussions formelles et informelles... Dans le tableau (31) ci-dessous, nous avons suivi les conseils de prise de notes lors de l'observation fournis par Rouleau, L. (2003).

**Tableau 31** : Conseil et outil de prise de notes lors de l'observation

Accueil
Réaction à l'introduction (avant l'enregistrement)
Réaction à la sortie (après l'enregistrement)
Description du climat général de la rencontre
Description des émotions de la personne qui se raconte
Description de mes sentiments lors de la rencontre
Commentaires généraux sur l'entretien
Réflexions et constats par rapport au projet de recherche
Questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre

**Source** : Rouleau, L. (2003 : 156), La méthode biographique, in Giordano, Y., (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS Managements & Société, Paris.

En définitive, ces méthodes sont à la fois riches en information et génératrices de nouveaux questionnements. Ce choix de ressources en matière de recueil des données pour bien mener notre recherche doctorale nous a pris un temps considérable, notamment lors de la retranscription des entretiens jusqu'à la réalisation de leurs résumés et leurs analyses.

## 5. Synthèse :

Pour conclure, nous allons rappeler, en quelques lignes, notre cheminement méthodologique avant d'entamer la phase d'analyse et de traitement des données. Nous avons souhaité mener cette recherche doctorale en adoptant une posture interprétativiste afin de comprendre un phénomène à la fois riche, complexe et contemporain. Pour ce faire, nous cherchons à recueillir des données en adéquation avec notre problématique afin de constituer des conclusions plausibles. Ensuite, nous cherchons à décrire ce phénomène du transfert de connaissances managériales d'une entreprise étrangère de renommée mondiale vers une entreprise publique algérienne de caractère stratégique. Cela a pu se dérouler à travers l'interaction et la collaboration quotidienne des acteurs de ce processus de transfert dans une relation de coopération fondée sur un PPP. Dans cette perspective, nous avons jugé opportun, à partir de notre problématique de recherche doctorale, d'utiliser ces méthodes de recueil de données dans une approche qualitative de cas-multiples tout en nous référant à un mode de raisonnement abductif.

Cette démarche exploratoire suivie lors de notre accès au terrain dans les trois cas retenus, nous a permis, entre autre, de fixer une image fidèle du vécu (la réalité) des acteurs de ce processus de transfert de connaissances établie à partir de leurs propres discours. Par ailleurs, toute recherche nécessite une validité à la fois interne et externe des résultats (Ayerbe, C. & Misonnier, A. 2006 ; Maxwell, J.A. 1996). Dans ce sens, Hlady-Rispal, M. (2002 : 101) explique que « *la validité se réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène* ». Dans le même ordre d'idée, Wacheux, F. (1996 : 266) définit cette dernière comme « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lesquels ils ont été créés* ». Pour avoir donc une validité importante des résultats, nous pensons que l'analyse des données et leurs traitements méritent une réflexion plus approfondie. Le tableau (32) ci-dessous résume notre démarche méthodologique.

**Tableau 32 : Première synthèse de notre démarche méthodologique**

Postulat général	Argumentation
<b>Une position interprétativiste :</b> Giddens, A. (1984) ; Orlikowski, W.J. & Bardoudi, J.J. (1991) ; Klein, H.Z. & Mayers, M.D. (1992) ; Wacheux, F. (1996) ; Avison, D. & Myers, M. (2002) ; Perret, V. & Séville, M. (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette perspective vise à connaître les interprétations afin de comprendre les phénomènes en décryptant le sens et les raisons que les acteurs leurs confèrent, et en cherchant à comprendre leurs motivations et attentes.</li> <li>- Ce raisonnement nous a dirigés vers une compréhension du <b>comment</b> dans un objet d'analyse et de prise de sens par la richesse des discours des acteurs.</li> </ul>
<b>Dans un raisonnement abductif :</b> Piaget, J., (1967) ; Blaug, M. (1982) ; Koenig, G. (1993) ; Charreire, S. & Durieux, F. (1999) ; Ayerbe, C. (2000, 2008) ; Loufrani-Fedida, S. (2006) ; Missonnier, A (2008) ; Avenier, M.J. & Thomas, C. (2011) ; Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce raisonnement abductif ne vise pas dans son essence à ériger des lois universelles. En revanche, il vise à produire du sens (décrire et comprendre le comment) des événements dans un cadre concret ;</li> <li>- La découverte de résultats (conclusions) acceptables (plausibles) ;</li> <li>- Nous ne pouvons pas assurer une observation purement libre et sans préjugés des faits ;</li> <li>- Les faits sont issus des enseignements de la littérature portant sur des thèmes déjà prédéfinis et généraux qui nous servent comme guide sur le terrain dans une perspective de confrontation systématique entre concepts étudiés et données recueillies.</li> </ul>
Pour une <b>étude exploratoire</b> fondée sur une démarche qualitative : Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990) ; Miles, M.B. & Huberman, A.M (2003); Giordano, Y. (2003) ; Perrin, A. (2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette recherche est organisée sur des projets de PPP dans des secteurs différents afin de décrire et comprendre le phénomène de transfert de connaissances managériales au sein de l'entreprise réceptrice de ces connaissances dans sa généralité par la prise en compte du vécu des acteurs de ce processus</li> </ul>
Comme objet de recherche : <b>l'étude de cas</b> Walshman, G. (1993) ; Yin, R.K. (1994, 2003) ; Wacheux, F. (1996) ; Huberman, A.M. & Miles, M.B. (1998) ; Stake, R.E. (1995 ; 1998) ; La Ville (de), V.I. (2000) ; Hlady-Rispal, M. (2002) ; David, A. (2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthode des cas permet de décrire une situation donnée d'un phénomène et de l'expliquer par étape. Elle s'intéresse aux études réunies dans un contexte spécifique comme le PPP.</li> <li>- Cela commence par l'observation de la réalité à partir d'un questionnement et finit souvent par un test à ces questionnements (hypothèses ou conjectures).</li> </ul>
<b>Dans une optique de cas-multiples :</b> Yin, R.K. (1994, 2003) ; Stake, R.E. (1995, 1998), Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) ; Thiétart, R.A. et al., (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une approche exploratoire ;</li> <li>- Augmenter les caractéristiques contextuelles ;</li> <li>- Agrandir la fiabilité du construit et augmenter la validité ;</li> <li>- Importance du choix de l'échantillonnage théorique.</li> </ul>

**Source :** Inspiré d'Ayerbe, C. (2000 : 169).

## **Section 2. Analyse, traitement des données et présentation des cas :**

L'analyse et le traitement des données représentent la deuxième phase du volet méthodologique de notre recherche doctorale avant d'aboutir aux présentations des cas retenus. Cette phase d'analyse consiste, selon Wacheux, F. (1996 : 227), « *à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* ». Elle constitue une démarche à la fois essentielle et délicate de notre processus de recherche. Dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire, le chercheur tente de donner du sens à son travail, car celui-ci n'est pas détecté de façon directe dès le départ. Il apparaît en fur et à mesure, tout d'abord à travers l'exercice de la revue théorique du phénomène étudié, ensuite lors du recueil des données à travers les ressources adaptées. Ce sens prendra forme avec l'analyse de ces données par le biais des techniques utilisées ainsi que de leur interprétation. Ce travail, souvent fastidieux, nécessite une stratégie ou un ensemble de techniques recommandées par divers auteurs comme Strauss, A.L. & Corbin, J. (1991) ; Wacheux, F. (1996) ; Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) ; Giordano, Y. (2003) ; Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003) ; Thiétart, R.A. et *al.*, (2003) ; Perret, V. & Séville, M. (2007) ; Avenier, J.M. & Gavard-Perret, M.L. (2012).

L'analyse est une étape importante dans une recherche qualitative. Mais, comme le souligne Eisenhardt, K.M. (1989), les recherches qualitatives n'échappent pas aux contraintes liées au choix des phénomènes à étudier, à l'accès au terrain et aux méthodes de recueil des données. Pour réussir cette étape, le chercheur s'appuie sur la condensation des données, les techniques de codes et codages, la construction de matrices, les graphiques, les fiches de synthèses des entretiens, la codification thématique...

### **1. L'analyse des données qualitatives :**

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003 : 26) considèrent que l'analyse qualitative est « *un exercice intellectuel pour faire émerger du sens* ». D'ailleurs, comme le soulignent Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 28) « *les forces des données qualitatives reposent essentiellement sur la compétence du chercheur exercée lors de leur analyse* ». Cette analyse, repose principalement sur la condensation<sup>65</sup> des données de notre recherche issues des entretiens semi-directifs, de la documentation interne et externe ainsi que de l'observation non-participante. Conformément aux recommandations d'Allard-Poesi, F. et *al.*, (2003), ce cadre d'analyse s'inscrit dans une démarche globale en étudiant les propos des acteurs interviewés

---

<sup>65</sup> Nous rappelons que nous avons emprunté cette expression à Miles, M.B. & Huberman, M.L. (2003).



et leurs représentations des faits ainsi que leurs observations sur le transfert de connaissances managériales dans le cadre des PPP. Notre analyse est thématique et elle est empruntée à des auteurs comme Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) ; Bardin, L. (2003). L'analyse thématique est une méthode très répandue dans une démarche qualitative de type exploratoire pour rendre compte des discours et des propos des individus interviewés d'une façon plus objective et fiable. Dans la littérature, d'autres types d'analyses sont mentionnés : on peut citer l'analyse du contenu, définie par Bardin, L. (2003 : 47) comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description de contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatif ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Il s'agit d'une analyse des mots d'un texte qui, à leur tour, sont condensés dans un petit nombre de catégories. On peut également citer l'analyse du récit.

Pour mener à bien l'analyse des données qualitatives, nous avons retranscrit les données recueillies sur le terrain, élaboré des fiches de synthèse et traité l'ensemble de la documentation mobilisée. Ensuite, nous avons réalisé le codage des données afin de les traiter pour en extraire, au final, une grille d'analyse reflétant notre mode d'interprétation des cas étudiés.

### **1.1. La constitution des techniques d'analyse :**

Après avoir recueilli les données par le biais des entretiens semi-directifs au sein des trois entreprises étudiées, nous les avons retranscrits. Certes, cette étape est souvent longue, mais elle permet de donner une interprétation intégrale de manière écrite des propos des interviewés enregistrés. Dans ce cadre-là, le chercheur note chaque détail des personnes interviewées. Précisons que la totalité de nos entretiens sont en langue française, sauf parfois où quelques mots sont utilisés par les personnes interviewées en langue arabe. Dans ce cas, nous avons traduit ces mots en langue française. Notons aussi, que certains propos hors contexte de la recherche n'ont pas été retranscrits. Ainsi, les observations durant la période d'entretien ont fait l'objet de prise de notes et ont été retranscrites pour chaque entretien. Le but est de retracer les gestes, les ressentis, les pratiques, les émotions des personnes interviewées et les difficultés rencontrées lors des entretiens. Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 109) proposent de créer et de remplir des fiches de synthèse en forme de résumé pour chaque entretien réalisé que l'on peut joindre au document de base. Ces fiches de synthèse traduisent les caractéristiques importantes d'un entretien en mentionnant les repères suivants :

- le nom de la personne, la fonction qu'elle occupe, le nom de l'entreprise, les coordonnées, la date de l'entretien, sa durée et son rôle dans le processus de transfert de connaissances ;
- les thèmes abordés lors de l'entretien, sont sous forme de questions : les principales étapes du processus de transfert de connaissances managériales, les conditions organisationnelles de ce transfert, les obstacles ou freins, le processus de diffusion et d'intégration puis d'utilisation de ces connaissances de la part de l'entreprise réceptrice, en particulier des cadres ;
- les idées ou questions génératrices de sens et les éléments révélateurs lors de l'entretien.

La masse d'informations recueillies et la richesse des données qui en découle, nécessite l'usage d'un codage des données afin de diminuer à la fois l'accumulation de notes retranscrites et la surcharge des mots. L'objectif est d'obtenir un format plus cohérent et analysable.

## **1.2. Constitution des codes et codage des données :**

Les données dans une approche qualitative fondée sur des cas-multiples sont souvent focalisées sur l'interprétation des discours. L'usage des mots par les acteurs renvoie parfois à des explications variées. Les mots recouvrent en effet plusieurs sens, riches et ambigus, ce qui peut induire des soucis d'utilisation comme le signalent Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 110) pour qui *« le problème chronique de la recherche qualitative est qu'elle fonctionne principalement avec des mots et non des chiffres. Les mots sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens. Cela les rend plus difficiles à manipuler et à utiliser »*. Pour diminuer la densité d'informations recueillies, Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 112) suggèrent d'avoir recours au système de code ou d'étiquette(s) catégorielle(s) simple ou complexe. Ces auteurs définissent le code comme : *« des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude. Les codes sont habituellement attachés à des segments de taille variable, des mots, des locutions, des phrases ou des paragraphes entiers connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique »* (Miles, A.M. & Huberman, M.B. 2003 : 112). Autrement dit, le codage permet de réunir le(s) mot(s) signifiant(s) d'un contexte spécifique, de les rassembler afin de diminuer la densité des informations sous forme de catégorie. Ceci permet de faire émerger des premières conclusions (Miles & Huberman, 1991). Il s'agit selon Allard-Poesi, F. (2003 : 246) *« d'une des voies possibles par lesquelles le chercheur*

*transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde des sens au monde du sens* ». Les codes, dans le cadre de cette recherche, sont intrinsèquement liés aux questions et sous-questions de recherche retenues ainsi qu'aux éléments apparus au fur et à mesure du recueil des données sur le terrain. Ils sont définis sous forme de thèmes afin de rendre leur analyse plus facile. Selon Barkallah, S. (2012 : 185) « *un thème représente une unité transversale de découpage permettant d'obtenir un cadre stable de l'analyse de tous les entretiens* ». C'est donc une phase cruciale préparatoire de l'analyse des résultats obtenus.

### **1.2.1. La constitution des codes :**

La littérature fournit plusieurs types de codages dans le cadre d'analyse des données qualitatives, comme le codage thématique, le codage descriptif et le codage analytique (Richards, L. 2005). Selon Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), trois catégories de classifications sont possibles :

- la première consiste à établir une liste de codes à partir du cadre de la recherche. Cette catégorie se fait avant d'aller sur le terrain pour le recueil des données. Il s'agit d'une étape « *préétablie* » de pré-codage des données ;
- la deuxième catégorie est « *inductive* » et elle est contraire à la précédente, puisqu'elle consiste à faire émerger les différentes catégories selon leur contexte ;
- la troisième catégorie est intermédiaire entre les deux formes et repose sur la construction d'« *un plan général de codage* ». Ceci signifie que les codes conçus doivent être intégrés dans un plan basé sur les principaux thèmes ou les différentes rubriques et domaines mentionnés. Ils servent de base de réflexion sur le processus, la situation du phénomène, des éléments stratégiques et contextuels ou encore sur les perspectives et activités conduites ainsi que sur les acteurs intervenants (Pettigrew, A.M. 1990 ; Huberman, A.M. & Miles, M.B. 1991).

Notre démarche relève de la troisième catégorie de codages. Nous avons élaboré une liste de codes après notre passage sur le terrain, de façon à ne pas nous écarter de certains des thèmes retenus. Mais nous avons également opéré un pré-codage de ces thèmes avant de nous rendre sur place, en nous basant sur notre revue de littérature. C'est ainsi qu'ont émergé trois grands thèmes :

- le PPP en tant que relation de coopération (le contexte interne) ;

- l'acquisition et le transfert de connaissances managériales du partenaire privé vers le partenaire public (les étapes, les outils de transfert, les caractéristiques, les obstacles ou les freins, les conditions organisationnelles) ;
- et enfin, l'intégration et l'utilisation des connaissances managériales au sein de l'organisation (le processus d'intégration, les caractéristiques, les obstacles, la diffusion, l'utilisation des connaissances en compétence...).

Cette première liste de codage, appelée aussi codage de premier niveau, a été ensuite enrichie pour permettre l'établissement d'une liste complète de codes utilisés pour les cas 2 et 3. Nous allons expliquer notre codage de premier niveau.

### **1.2.2. Codage de premier niveau :**

Le codage de premier niveau consiste à établir une liste préliminaire de codes. Selon Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 133) « *le codage de premier niveau est un moyen de résumer des segments de données* ». Cette liste préliminaire a été enrichie grâce aux données de terrain de notre cas pilote afin de compléter la catégorie initiale issue de notre revue de littérature. Ces étapes nous ont permis de fournir une liste de codes de premier niveau. Ceci signifie que nos 35 entretiens semi-directifs ont été retranscrits, puis imprimés, puis ensuite codés individuellement et manuellement. Sur chaque entretien, nous avons relevé une liste de codes ayant un sens avec le phénomène étudié. Ceci nous a permis de nous familiariser avec nos données empiriques et de nous y adapter.

Cette phase fournit un pré-codage orienté vers la compréhension du transfert de connaissances dans le cadre du PPP, mais elle ne permet pas de fournir une vue globale sur la capacité d'absorption des acteurs de l'entreprise publique, notamment dans le cadre du processus du transfert managérial. Dans un souci d'analyse approfondie, nous avons donc enrichi cette première liste de codes par la technique du codage thématique ou codage final.

### **1.2.3. Codage final :**

Dans cette phase de codage final, nous avons enrichi notre première liste de codes par l'utilisation de la technique du codage thématique. Ces codes thématiques sont définis par Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 133) comme « *des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyse par le site. Leur fonction est de rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques. Ils sont en quelque sorte des méta-codes* ». Dans

cette optique, et au cours de la réalisation du recueil des données des autres cas, cette liste s'est mieux structurée et est devenue plus claire. De ce fait, la technique de codage thématique a permis d'identifier les thèmes significatifs (*patterns*) à notre analyse d'étude exploratoire et ceci grâce à la relecture de nos données empiriques. En effet, dans le cadre de notre analyse, le codage thématique est fonction de ces éléments :

- « *il réduit de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques ;*
- *il amène le chercheur à l'analyse pendant le recueil de données, de sorte que les recueils ultérieurs peuvent être plus centrés ;*
- *il aide le chercheur à construire une carte cognitive, un schéma évolutif lui permettant de comprendre ce qui se passe sur le site »* (Miles, M.B. & Huberman, A.M. 2003 : 134).

Notre liste est constituée des *thèmes* englobant de nombreux segments de données des trois études de cas. L'intérêt est « *de mieux comprendre un phénomène en regroupant, puis en conceptualisant les objets présentant des patterns ou des caractéristiques similaires* » (Miles, M.B. & Huberman, A.M. 2003 : 445). Lorsque nos données représentent des faits analogues, nous les regroupons sous le même code afin de former des catégories. Ensuite, nous faisons des allers-retours entre la théorie et la pratique afin de rechercher des rapports ou des liens de cohérence avec nos concepts théoriques clés. Cette étape d'analyse basée sur la confrontation théorie/pratique, nous permet de passer à un stade plus élevé d'analyse afin d'atteindre les critères de fiabilité de nos données et de vérifications des conclusions dans une perspective de « *cohérence conceptuelle* »<sup>66</sup>.

En parallèle, nous avons réalisé des subdivisions afin d'obtenir des sous-thèmes. Aussi, les 35 entretiens semi-directifs effectués auprès des cadres des trois entreprises publiques algériennes de service public ont été codés, tout d'abord par un codage de premier niveau, ensuite, par un codage thématique en suivant les recommandations de Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). Par contre, les notes d'observation et les divers documents recueillis internes et externes n'ont pas été codés, leur rôle étant plutôt d'enrichir nos analyses.

Nous avons donc choisi dans le cadre de cette recherche doctorale d'utiliser à la fois *les paragraphes et les verbatims* afin de refléter les idées et les propos des interviewés. Gavard-Perret, M.L. & Helme-Guizon, A. (2012 : 288) soulignent qu' « *une analyse qualitative gagne à être illustrée le plus précisément possible par des citations, ou verbatims, extraits du corpus et qui reflètent non seulement les idées/contenus des catégories issues de l'analyse, mais aussi*

---

<sup>66</sup> Nous rappelons que cette expression « *cohérence conceptuelle* » est empruntée des travaux de Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 469).

*leur formulation. Par ailleurs, ces illustrations animent et rendent le rapport d'analyse plus concret. C'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée* ». Ces extraits de note renvoient à la compréhension de la phrase et sa signification ainsi que les idées-clés exprimées dans une analyse sémantique. Selon Barkallah, S. (2012 : 188) « *le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des participants avec une analyse empirique, les mots qu'ils utilisent grâce à une analyse lexicale et le sens qu'ils leur donnent* ». Ces derniers sont censés nous renvoyer à un résultat, un déroulement d'un événement, à des conséquences ou encore à des spécificités d'un phénomène étudié.

Nous tenons à préciser que le résultat de l'analyse présentée au chapitre 4 est l'œuvre de notre propre mode d'interprétation des informations et des données recueillies. Néanmoins, afin d'augmenter la fiabilité de ce cadre d'analyse, nous avons eu recours à la fois au codage de premier niveau et au codage thématique. Dans cette phase, nous avons mobilisé des outils lors du recueil des données et élaboré des étiquettes par le biais du codage afin de réduire cette masse d'informations en un plus petit nombre de segments afin d'en faciliter l'analyse.

## **2. Analyse et élaboration des résultats : explications et modalités**

Après le recueil des données, leur condensation et leur traitement, l'analyse du construit devient une étape incontournable. L'analyse du matériau empirique consiste en une démarche répétitive de la compréhension des données recueillies (codes, *verbatim*s, idées des répondants, notes d'observations, documentations...) entre les données et leurs interprétations. L'intérêt est de tirer des conclusions riches et plausibles. Plus précisément, Allard-Poesi, F. (2003) résume les règles d'analyse en fonction de la capacité du chercheur à comprendre le sens et à extraire les idées clés des répondants :

- la relecture attentive du verbatim ;
- comprendre le sens profond des propos des répondants ;
- regrouper les idées qui se ressemblent ;
- se rapprocher au maximum des mots ;
- éviter les idées préconçues et les jugements personnels ;
- élucider au mieux les contradictions possibles ;
- prendre du recul envers l'interprétation définitive des informations.

En respectant ces recommandations, notre analyse a suivi une méthode traditionnelle qui consiste à analyser d'abord chaque cas séparément, en commençant par notre cas exploratoire.

Ce premier cas nous a permis de comprendre la nature du transfert de connaissances managériales par ces acteurs. Il a permis ensuite de faire une analyse englobant les trois cas dans une vue d'ensemble afin d'identifier les caractéristiques de chacun et d'établir une analyse comparative faisant ressortir leurs ressemblances et leurs divergences. Cette étape repose sur la confrontation de nos résultats empiriques avec la littérature concernée présentée dans un style que nous jugeons cohérent.

Dans le cheminement des idées, le style de présentation des résultats d'une étude qualitative, notamment de cas-multiples, est à la fois crucial et délicat. Cette difficulté du choix du style provient, comme le souligne Forgues, B. (2007 : 531), de : « *la difficulté de présenter des recherches qualitatives d'une part, et de la prise de conscience que les données sont forcément déjà des interprétations, d'autre part* », cela signifie que « [...] *ce que nous appelons nos données sont en fait nos propres constructions des constructions d'autres personnes* » (Geertz, C. 1973 : 9). Il n'existe pas de modèle universel de présentation des résultats typiques aux recherches qualitatives, le chercheur est amené à choisir un style qui convient afin de synthétiser de façon cohérente ses résultats. Pour ce faire, nous avons choisi de présenter nos résultats sous forme narrative afin de faire émerger du sens. Ainsi, nous avons utilisé des méthodes déjà existantes comme l'élaboration des tableaux et des éléments de synthèses, des schémas représentatifs de nos cas pris séparément puis ensemble. L'objectif est donc de fournir des conclusions plausibles tout en gardant à l'esprit la question de la validité interne et externe de nos construits. Dans la littérature, les auteurs proposent différents tests de validité et de fiabilité d'une recherche (Yin, R.K. 1994 ; Miles, M.B. & Huberman, A.M. 2003 ; Giordano, Y. 2003 ; Thiétart, R.A. et *al.*, 2007 ; Gavard-Perret, M.L. et *al.*, 2012). Nous allons présenter ici les méthodes mobilisées pour tester nos résultats.

## **2.1. Interprétation : principe et tactiques**

L'interprétation des résultats par le chercheur est une phase très importante et délicate, dans la mesure où ce dernier est amené à se référer à son cadre de recherche, décrire des données verbales et d'en faire émerger des conclusions plausibles. Notre analyse qualitative de cas-multiples a été conduite en mobilisant les techniques d'interprétation préconisées par Yin, R.K. (1994) ; Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) ; Gavard-Perret, M.L. et *al.*, (2012) qui permettent de dégager des significations importantes de manière rigoureuse. Parmi la série de techniques conseillées par ces auteurs, nous retenons celles qui conviennent le mieux à notre façon de produire du sens :

- délimiter les thèmes en englobant plusieurs données éparpillées comme nous l'avons déjà fait pour le codage thématique, à savoir les trois thèmes d'analyse retenus ;
- rechercher la plausibilité pour nos conclusions afin de les justifier. Cette phase est le résultat de test et de vérification des résultats<sup>67</sup> ;
- regrouper les éléments d'analyse qui se ressemblent, par exemple sous forme d'action, d'acteur, d'événement et de processus... afin d'établir des catégories de données ;
- faire des comparaisons dans le cadre de cas-multiples si elles sont significatives, dans le but de dégager des conclusions justifiées ;
- accompagner les résultats élaborés par des preuves comme des citations des acteurs impliqués. Cette méthode de témoignage par l'accompagnement de verbatims permet de décrire et refléter l'image réelle du vécu des personnes interviewées. Cela permet de se forger une idée plus claire sur le déroulement du phénomène étudié ;
- assurer une cohérence conceptuelle par la mise en relation des résultats obtenus avec la revue de littérature.

Nous pouvons suivre ces tactiques de présentation mais le chercheur est amené à découvrir du sens pour sa recherche et vérifier ses résultats. Comme le soulignent Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003 : 438) « *l'Homme est un découvreur de sens ; il peut en quelques instants trouver une signification aux événements les plus chaotiques. L'équilibre de chacun dépend de cette faculté ; c'est en organisant et en interprétant le monde sur le plan cognitif qu'on le maintient cohérent et prévisible* ». Le chercheur est confronté lors de l'interprétation des données au fait de savoir si l'interprétation est *valable, juste ou encore reproductible*.

## **2.2. Vérification des résultats : un choix difficile**

Comme nous venons de le mentionner, la confrontation des résultats obtenus est cruciale afin de garantir leur qualité. Par contre, si on n'examine pas de manière rigoureuse les résultats, les conclusions peuvent devenir contradictoires ou être faussées. Nous avons eu recours également aux tactiques recommandées par Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) pour qui, ces tactiques visent, d'une part, à garantir la qualité intrinsèque des données puis à vérifier les résultats et, d'autre, part à adopter une approche critique face aux explications émergentes. Pour ce faire, nous utilisons uniquement celles en mesure de nous aider à évaluer la qualité de nos données et résultats :

---

<sup>67</sup> Ce point sera expliqué dans le paragraphe suivant.



- examiner les caractéristiques des informations recueillies, contrôler la représentativité dans l'objectif d'avoir une vision approfondie des échantillons mobilisés. À titre d'exemple, nous avons effectué des entretiens avec divers cadres dans différentes directions, de façon à enrichir nos informations ;
- contrôler les conséquences que peut subir un chercheur et éclaircir son rôle sur les répondants, autrement dit contrôler les effets du chercheur sur le terrain et inversement ;
- utiliser la triangulation lors des recueils de données ;
- vérifier les explications rivales pendant l'analyse finale afin d'amener le chercheur à trouver le meilleur point de vue possible qui se présente dans l'analyse (Huck, S.W. & Sandler, H.M. 1975) ;
- solliciter de nouveau les acteurs impliqués comme évaluateurs des résultats.

Nous précisons cependant que notre recherche ne s'est pas seulement basée sur l'utilisation de ces techniques d'interprétation des données, de vérification des résultats et de découverte de sens. En effet, nous nous sommes fiés aussi à notre logique, notre intuition et avons développé notre propre mode d'interprétation des données dans l'objectif d'atteindre le seuil de la fiabilité et de la validité de nos résultats. Pour ce faire, nous avons choisi de tester la validité d'abord du construit, puis des résultats obtenus.

### **3. Validité et Fiabilité : test du construit et résultats de la recherche**

Les recherches exploratoires dans une approche qualitative, notamment celles de cas-multiples, sont à la fois intéressantes et génératrices de divers avantages. Cette approche séduisante pour les utilisateurs comporte cependant des limites et n'échappe pas à certaines critiques. Comme le souligne Loufrani-Fedida, S. (2006 : 231), les principales sont « *la faiblesse de la généralisation possible des résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données et le manque de rigueur de l'analyse...* ». Ceci s'explique par le rôle important de la réflexion du chercheur qui teste la validité de son construit et la fiabilité de ses résultats et conclusions. Plusieurs auteurs ont mis l'accent sur le besoin et l'importance des tactiques et des préconisations pour appréhender la validité et la fiabilité d'une recherche qualitative dans le but d'améliorer les résultats (Yin, R.K. 1994 ; 2003 ; Miles, M.B. & Huberman, A.M. 2003 ; David, A. 2004 ; Koenig, G. 2005 ; Thiétart, R.A. & al., 2007 ; Drucker-Godard, C. & al., 2007 ). Il est intéressant de les examiner.

### **3.1. Test du construit : entre la validité de la recherche et la fiabilité des résultats**

Selon Yin, R.K. (1989 : 89), « *la validité du construit vise à préciser et à délimiter les concepts étudiés afin que le chercheur définisse ce qu'il convient d'observer et la méthode appropriée* ». Dans cette optique, le test doit faire ces preuves à la fois avant l'étude empirique et pendant le recueil des données afin de garantir le choix du modèle de mesure sélectionné pour faire l'analyse de nos unités. Il s'agit donc de savoir si ce test nous permet d'atteindre l'objectif fixé et de répondre le plus clairement possible à notre question de recherche.

Pour atteindre cette validité du construit, en première étape, nous avons confronté notre cadre de recherche aux données recueillies afin d'en assurer la cohérence. Ensuite, nous avons élaboré un cadre de recherche basé sur divers concepts clés de notre revue théorique. Nous avons cherché à expliquer ces concepts clés qui constituent le cœur de notre problématique, à savoir : le PPP, le transfert de connaissances managériales, la capacité d'absorption et la capacité d'émission ou encore l'apprentissage organisationnel. Pour cela, nous avons centré notre analyse sur les partenariats asymétriques et avons mobilisé divers travaux théoriques et empiriques dans ce domaine dans les chapitres 1 et 2. L'objectif de ces étapes est de fournir les fondements afin de construire notre cadre méthodologique dans une approche exploratoire de cas-multiples. Nous avons donc déterminé les caractéristiques du terrain qui conviennent à notre question centrale et aux unités d'analyse retenues.

En seconde étape, nous avons suivi les recommandations de Yin, R.K. (2003) et Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003) pour décrire notre cadre conceptuel définitif. Nous avons eu recours à une triangulation des données afin de rendre notre construit plus solide. Comme le soulignent Drucker-Godard, C. et al., (2007 : 271) « *l'une des préoccupations majeures du chercheur est de vérifier que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier* ».

### **3.2. Principes de la validité interne et externe : mise en application**

Selon Hildy-Rispal, M. (2002 : 101) « *la validité réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène...* ». Les résultats obtenus doivent passer le stade des critères de validité interne pour pouvoir avoir une validité externe.

### **3.2.1. Validité interne : confrontation entre théorie et pratique**

La validité interne conduit le chercheur à s'interroger sur la cohérence et la qualité des résultats obtenus. Cette validité interne est considérée comme une force au sein des recherches qualitatives (LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. 1982), dans un cadre où elle est supposée assurer une cohérence conceptuelle, c'est-à-dire une relation réciproque entre les concepts théoriques et leur analyse empirique. Selon Yin, R.K. (2003), le chercheur doit être en mesure de faire face à deux points importants afin d'atteindre la validité interne de ses recherches. Le premier se réfère à la recherche de causalité, ce qui l'amène à examiner la cohérence des relations établies dans ses résultats d'analyse. Le deuxième point concerne plus particulièrement les inférences faites à toute étude de cas. Selon Yin, R.K. (2003), il y a inférence quand le chercheur n'arrive pas à observer un événement de manière directe.

Pour atteindre un degré élevé de validité interne, nous avons confronté de façon régulière nos données de terrain avec notre revue de littérature, mais aussi avec des travaux déjà existants. Cela a permis d'éclaircir au fur et à mesure notre cadre conceptuel et notre manière d'analyser les données. Par la suite, pour rendre ce travail cohérent, nous l'avons soumis à d'autres confrontations et critiques. Il a pu ainsi recevoir des suggestions de la part des directeurs qui ont encadré sa réalisation, auxquels il a été soumis de façon régulière, ainsi que des participants aux ateliers du laboratoire de recherche de l'IAE dans lesquels il a été présenté au fur et à mesure de son élaboration.

Si la validité interne d'une recherche qualitative ne semble pas hors d'atteinte en respectant toutes ces précautions, il n'en demeure pas moins indispensable d'assurer sa validité externe, c'est-à-dire de justifier que les résultats obtenus sont reproductibles.

### **3.2.2. Validité externe : vers une généralisation analytique**

La validité externe est une suite logique d'un travail de recherche car elle indique les possibilités et les critères de généralisation des résultats obtenus et leur réappropriation. Dans le cadre des recherches qualitatives, la faible capacité de généraliser les résultats demeure la principale critique adressée à ce type de recherches (Stake, P.E. 1995). Pour répondre à cette critique, plusieurs auteurs comme Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985), Eisenhardt, K.M. (1989) recommandent aux chercheurs d'augmenter le nombre de cas d'études dans l'objectif de diversifier les spécificités contextuelles. Si elle permet d'agrandir l'échantillon du chercheur, cette solution n'assure pas pour autant une validation certaine de généralisation des résultats. Pour Yin, R.K. (1994), les études de cas sont le résultat d'enrichissements

théoriques. Dans une généralisation analytique, l'objectif est de présenter le cas non pas pour sa représentativité, mais pour ce qu'il peut nous enseigner.

Concernant notre validation externe, nous avons choisi d'inscrire nos résultats de recherche dans une approche de généralisation analytique, et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, parce que notre étude exploratoire vise à décrire et comprendre un phénomène contemporain. Ensuite, parce qu'elle ne prétend pas être autre chose qu'une pierre ajoutée à l'édifice des travaux déjà existants, notamment des plus récents, sur le transfert de connaissances managériales dans le cadre des PPP. En définitive, les deux modes de validité sont liés et se complètent comme le pense Ayerbe, C. (2008 : 96) en écrivant que « *si l'utilisation de concepts théoriques concourt à assurer la validité interne tout comme la validité externe d'une recherche qualitative, il semble dès lors judicieux de penser que ces deux types de validité, in fine, sont liés* ». Pour conclure, les résultats d'une recherche qualitative sont à la fois appréciés et critiqués en fonction des principes de la validité interne et externe.

#### **4. Présentation des cas :**

Après cette explication de notre positionnement épistémologique et méthodologique, nous allons présenter nos choix et critères des cas retenus. Tout d'abord, nous avons choisi trois entreprises de service public de droit algérien revêtant la forme de sociétés par actions (SPA). Ces sociétés opèrent uniquement à une échelle locale et dans un environnement non concurrentiel. Leurs actionnaires stratégiques et décisionnels appartiennent au secteur étatique. Ce choix est totalement lié à l'orientation économique de l'Algérie dans la mesure où les dix premières entreprises stratégiques du pays appartiennent au secteur public (Gherzouli, K. 1995 ; Sadi, N. E. 2006, Rouane, R. 2014). Nos entretiens ont été réalisés avec 35 cadres du top-management occupant des postes dans les différentes directions des entreprises concernées : Ressources Humaines, Finances et Comptabilité, Communication et Marketing, Exploitation et Maintenance... Pour la plupart, il s'agit de responsables qui, dans le cadre du transfert de connaissances, sont à la fois récepteurs et émetteurs de connaissances managériales. Nous allons donc présenter nos trois cas d'étude.

##### **4.1. Présentation du cas pilote. Un partenariat public-privé entre SEAAL et SUEZ Environnement : un contrat de management, une première en Algérie**

La ville d'Alger a connu une sécheresse sans précédent durant l'année 2002, particulièrement dans sa période estivale. Ce drame a vidé le barrage alimentant cette ville. La situation du réseau de distribution était défaillante depuis un certain temps. En réalité, dans la capitale près

de 20% d'algérois avaient uniquement l'accès continu à l'eau durant cette période. En parallèle, le manque de modernisation des outils de gestion a été un sujet de préoccupation pour les autorités algériennes. Les autorités ont décidé de résoudre ce problème de distribution d'eau qui persiste depuis plusieurs années en lançant un important programme de modernisation des outils et installations existants, et ce dans un court délai afin de garantir une amélioration rapide. Cette initiative a conduit l'Etat à faire appel à un opérateur doté du savoir-faire nécessaire pour manager le projet<sup>68</sup> : Suez Environnement. Le choix de cet opérateur et partenaire historique de renommée internationale est connu en Algérie pour la qualité de son assistance technique dans la gestion de l'eau.

Ayant plus d'un siècle d'expertise, Suez Environnement figure parmi les leaders mondiaux en matière de gestion de l'eau, des déchets et de la propreté, notamment dans le secteur de l'environnement. Créée en 1880 sous le nom de la Société Lyonnaise des Eaux, l'entreprise a fusionné par la suite avec la compagnie financière de Suez et donné naissance en 1997 à la société Suez Lyonnaise des eaux. En 2002, d'autres activités liées à l'environnement de Suez ont été regroupées dans la même branche comme l'eau, les déchets et l'énergie afin de donner naissance au Groupe Suez Environnement. Puis le groupe s'est introduit en bourse en 2008 dans le cadre d'une fusion avec Gaz de France<sup>69</sup>. Suez Environnement est classé deuxième opérateur au niveau mondial dans le secteur de l'environnement. Il opère à l'international dans la valorisation et l'exportation de ses compétences et savoir-faire au travers des filiales United Water, Agbar, Safege et Macao Water ou encore Sita, en s'engageant principalement dans des contrats de PPP (Maucuer, R. 2013).

Dans le cadre de ce type de contrat et avant l'étape opérationnelle du projet, un diagnostic entier sur l'état des installations a été réalisé par les partenaires afin de proposer des solutions appropriées, déterminer les moyens en financement et compétences, fixer les délais pour garantir une amélioration du service ainsi que le cadre de vie des populations. Sur cette base deux objectifs fondamentaux ont été fixés :

- *« des objectifs opérationnels afin de moderniser le service de l'eau, l'assainissement, la clientèle, le patrimoine... à un niveau de standard international, en cinq ans ;*

---

<sup>68</sup> Pour toutes informations, le lecteur trouvera, ici, le site de SUEZ Environnement : <http://www.suez-environnement.fr/>.

<sup>69</sup> GDF-Suez et le principal actionnaire du groupe Suez Environnement : « *GDF-Suez est un acteur mondial de l'énergie et expert dans 3 secteurs : l'électricité, le gaz naturel et les services à l'énergie. Le Groupe inscrit la croissance responsable au cœur de ses métiers pour relever les grands enjeux énergétiques et environnementaux ; répondre aux besoins en énergie, assurer la sécurité d'approvisionnement, lutter contre les changements climatiques et optimiser l'utilisation des ressources* », <http://www.gdfsuez.com/groupe>. Site de GDF-Suez.

- *des objectifs managériaux afin d'autonomiser, à terme, la structure publique grâce à un transfert de connaissance de Suez Environnement au profit des cadres locaux »* (Boukli, A. 2013 : 48).

Le projet a vu le jour en octobre 2002, puis a été formalisé en février 2003 par la société l'Algérienne Des Eaux (ADE)<sup>70</sup> et l'Office National de l'Assainissement (ONA)<sup>71</sup> d'une part, et Suez Environnement d'autre part. Un protocole d'accord a été signé entre ces partenaires à la demande du gouvernement algérien pour résoudre les problèmes de distribution d'eau. Suez Environnement a réalisé un diagnostic opérationnel sur la situation et a fourni des solutions. Ce diagnostic a pour but d'éliminer de manière durable et définitive les difficultés d'alimentation en eau des algérois. Les résultats ont permis aux managers de l'ONA et l'ADE impliqués dans le diagnostic d'élaborer un plan d'action sur une période de 5 ans et demi. Ce plan de modernisation des systèmes de distribution d'eau et d'assainissement se traduit par l'introduction de critères internationaux de gestion ainsi que par le transfert de connaissances techniques et managériales de Suez Environnement au profit des cadres algérois.

L'un des volets de la mise en œuvre de cet accord a été la création d'une entreprise publique algérienne de type SPA de droit algérien en 2006 appelée : *Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger* (SEAAL), en charge de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement des eaux usées sur l'ensemble de la Wilaya (département) d'Alger. Cette entreprise est chargée de gérer les services de l'eau et de l'assainissement du Grand Alger qui englobe près de 3,2 millions d'habitants et 57 communes. Elle dispose d'un effectif d'environ 7000 salariés dont 95% sont locaux et jeunes<sup>72</sup>. Les deux actionnaires publics de la SEAAL - l'entreprise l'Algérienne des Eaux (ADE) et l'Office National de l'Assainissement (ONA) - ont apporté chacun 50% du capital. C'est la répartition retenue lors du premier contrat de management dénommée SEAAL 1. Dans le deuxième contrat conclu en 2011 (SEAAL 2), le capital a été réparti différemment entre ces deux actionnaires publics, porteurs respectivement de 70% et 30% des actions.

En réalité, ce choix de garder la mainmise sur l'entreprise publique se traduit par la volonté du gouvernement de conserver son patrimoine stratégique. En effet, après les critiques envers les

---

<sup>70</sup> L'ADE ou l'Algérienne des Eaux est un établissement national de caractère public placé sous la tutelle du Ministère Algérien de Ressources en Eau. Ce dernier a un caractère industriel et commercial (E.P.I.C), créé par décret exécutif : n° 01-101 du Moharrem 1422 du calendrier hégirien correspondant au 21 avril 2001. Pour plus d'informations, le lecteur se reportera au site de l'ADE : <http://www.semide.dz/FR/themes/structures/ade.htm>.

<sup>71</sup> L'ONA ou l'Office National de l'Assainissement est un établissement national de caractère public qui est placé lui aussi sous la tutelle du Ministère Algérien de Ressources en Eau. Doté d'un caractère industriel et commercial (E.P.I.C), cet Office a été créé par décret exécutif : n°01-102 du 21 avril 2001. Pour plus d'informations, voir le site de l'ONA : <http://crim.free.fr/ona/article/presentation.html>.

<sup>72</sup> Ce chiffre date d'août 2013.

résultats des privatisations des entreprises publiques algériennes durant la décennie 1990-2000, l'Etat a voulu maintenir sa présence dans la majorité des contrats de PPP, notamment ceux conclus avec les partenaires étrangers (Sadi, N.E. 2006). En effet, des mesures ont été prises par la loi de finance de 2009 pour obliger les investisseurs étrangers à s'associer avec un partenaire local devant détenir au moins 51% du capital (Guesmi, A. & Guesmi, A. 2011). L'aboutissement des accords entre les acteurs du projet a donné lieu à la signature du premier contrat de management sous la forme de PPP. D'une durée de 5 ans et demi, ce contrat SEEAL-Suez Environnement est entré en vigueur à partir du mois du février 2006, date du début opérationnel du premier contrat de management<sup>73</sup>. Ce contrat met à la charge de Suez Environnement la gestion stratégique et opérationnelle de SEAAL. En revanche, la propriété de l'entreprise demeure à l'Etat. Ce dernier fixe les prix liés au service, accomplit les nouveaux investissements et finance les équipements ainsi que leur réhabilitation. Les autorités délèguent le pilotage de l'entreprise SEEAL à Suez Environnement, en exécutant des procédures de suivi. Pour ce faire, le conseil d'administration de SEEAL analyse de façon systématique la bonne gestion et gouvernance de l'entreprise puis valide les schémas d'actions.

Après les résultats satisfaisants du premier contrat de management de SEAAL 1 (2006-2011) dans le cadre du respect du business plan, les autorités algériennes et Suez Environnement ont renouvelé le contrat SEAAL 2. Les chiffres sont en effet éloquentes : le taux d'accès à l'eau potable en 2012 est de 100% contre 6% en 2006. La capacité d'épuration-assainissement est passée à 53% en 2012 contre 6% en 2006<sup>74</sup>. Ce contrat de management de l'entreprise SEAAL 2 est conclu pour une durée de 5 ans (2011-2016). Il prévoit l'accompagnement par Suez Environnement de la modernisation des services d'eau et d'assainissement de la ville d'Alger ainsi que de la ville de Tipaza pour un montant exprimé en chiffre d'affaires cumulé de 105 Millions d'€<sup>75</sup>.

Après la signature du deuxième contrat de management, SEAAL 2, le Directeur Général de Suez Environnement Company, Jean-Louis Chaussade, a déclaré dans un communiqué de presse du 17 octobre de 2011 que « *nous sommes fiers du travail accompli depuis 5 ans avec*

---

<sup>73</sup> La signature du premier contrat de management de 5 ans et demi entre SEAAL et SUEZ Environnement a eu lieu en la présence du Ministre des Ressources en Eau algérien Abdelmalek Sellal et du Ministre de l'Economie et des Finances français Thierry Breton ainsi que du PDG de Suez Environnement, Gérard Mestrallet. Pour en savoir plus sur cet accord, voir le dossier de presse qui lui a été consacré le 28 novembre 2005 sur le site de Suez Environnement : [http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2008/07/DP\\_AlgerVF.pdf](http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2008/07/DP_AlgerVF.pdf).

<sup>74</sup> Source confirmée lors de notre entretien avec le DG, avril 2013.

<sup>75</sup> Ce contrat a été signé le 13 octobre 2011 à Oran lors des journées techniques sur l'eau qui se sont déroulées dans cette ville côtière de l'ouest d'Algérie en la présence du PDG de Suez Environnement, du DG de l'ADE et de celui de l'ONA

*SEAAL pour améliorer le quotidien des Algérois. En nous accordant à nouveau sa confiance, la ville d'Alger montre que l'expertise de SUEZ Environnement dans l'eau et l'assainissement constitue une garantie de fiabilité et de performance. Le partage et le transfert de compétences techniques à SEAAL illustrent la complémentarité entre pouvoirs publics et opérateur privé pour faire face aux enjeux environnementaux et de protection de ressources »<sup>76</sup>. Ce contrat SEAAL 2 s'inscrit dans la continuité et l'amélioration des travaux menés lors du premier contrat. Dans une perspective ambitieuse, il intègre aussi la modernisation des équipements d'un autre site, la Wilaya (département) de Tipaza qui se situe à l'ouest d'Alger et englobe 28 communes et 600 000 habitants. Après le succès rencontré à Alger en 2010, l'objectif est de donner l'accès à l'eau potable à la population de cette Wilaya 24 heures sur 24 heures et 7 jours sur 7. Ce projet prévoit aussi l'accompagnement quotidien du personnel de SEAAL sur le terrain par Suez Environnement afin d'atteindre les objectifs fixés dans le contrat. Selon le communiqué de presse du 17 octobre déjà évoqué : « les experts de SUEZ Environnement accompagnent quotidiennement le personnel de SEAAL, sur le terrain (27 experts à temps complet) lors de missions ponctuelles d'assistance technique (réparation de fuites, renouvellement d'installations de distribution d'eau, etc.) pour l'amélioration de leurs pratiques managériales, la gestion de projets et l'apprentissage d'outils de gestion modernisée (centre de télécontrôle, modernisation des nappes et du réseau, systèmes d'information clientèle, etc.) »<sup>77</sup>.*

#### **4.1.1. Le contrat de management : un programme ambitieux de modernisation et de transfert de savoir-faire**

Dans une dynamique de modernisation du service public de l'eau et de « *Seaalisation* »<sup>78</sup> des connaissances et des compétences des managers de l'entreprise, l'entreprise SEAAL a introduit un slogan pour les cadres en cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Ce slogan est considéré comme un objectif ou une feuille de route à suivre par les salariés de SEAAL. Il se traduit par : « *un Professionnalisme, une Dynamique et de la Confiance* ». Ceci signifie que l'épanouissement des cadres de l'entreprise se réalise par leur professionnalisme, dans un état de dynamisme constant et par la confiance accordée aux différents collaborateurs et équipes de travail. Dès le début du projet, l'amélioration des pratiques managériales a été vue comme

<sup>76</sup> Pour plus de détails, voir le communiqué de presse du 17 octobre 2011. p.1. <http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2011/10/CP-ALGER-VF.pdf?9d7bd4>.

<sup>77</sup> Op. Cit. p. 2.

<sup>78</sup> « *Seaaliser les connaissances et les expériences* » signifie rendre les connaissances managériales et/ou techniques absorbées du référentiel international et la charte du Manager compréhensibles et applicables au sein de l'entreprise SEEAL.



un objectif primordial par les deux partenaires. Pour ce faire, Suez a déployé deux méthodes (WIKTI & OPT) dédiées au transfert de savoir-faire technique et managérial qui se complètent et que nous allons présenter.

- **WIKTI** « *Water International Knowledge Transfer Initiative* »:

Dans le premier contrat, Suez Environnement a utilisé une méthode dite « *Water International Knowledge Transfer Initiative* » ou « *WIKTI* » (Vizioli, P. 2011 : 135-138) dans le cadre du Transfert de Savoir-Faire (TSF). Cette méthode de transfert de savoir-faire innovante a été créée par Suez Environnement en vue d'améliorer les métiers techniques lors du contrat de management SEAAL 1 en 2006. Le TSF : « *est une démarche objective et rationnelle développée par Suez Environnement, qui mesure au fil du contrat les progrès réalisés sur l'ensemble des métiers de SEAAL et le niveau de ses salariés par rapport à des standards internationaux* » (Documentation interne, 2013). Cette méthode est considérée comme un référentiel international qui comporte au total 38 métiers. Ces métiers concernent l'eau potable, l'assainissement, la clientèle et les supports. Elle est appliquée dans les différents projets de Suez Environnement. Selon Jhan, J.P. (2013 : 54) cette méthode a permis de :

- « *réaliser le diagnostic de départ du niveau de maîtrise de l'ensemble des métiers de l'entreprise, dans un référentiel international ;*
- *d'organiser avec méthode l'acquisition des compétences nécessaires, grâce à des repères précis de maturité et des outils d'appui construits à partir des meilleures pratiques déployées par Suez Environnement à travers le monde ;*
- *d'évaluer régulièrement la montée en compétences, sur des critères objectifs ».*

Le tableau (33) ci-dessous offre une vue globale sur ces métiers

**Tableau 33** : La division des métiers au sein de SEAAL

EAU POTABLE	ASSAINISSEMENT	CLIENTÈLE	TRANSVERSAL
10 Métiers	10 Métiers	9 Métiers	9 Métiers
 GESTION DE LA RESSOURCE	 DIAGNOSTIC DU RÉSEAU	 GESTION DE LA BASE DE DONNÉES CLIENTÈLE	 RESSOURCES HUMAINES FORMATION
 STATION DE PRODUCTION & POMPAGE	 CURAGE DU RÉSEAU	 GESTION DU PARC COMPTEURS	 COMPTABILITÉ / CONTRÔLE DE GESTION
 LABORATOIRE & CONTRÔLE QUALITÉ EAU	 EXPLOITATION DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT	 RELEVÉ DES COMPTEURS	 PRÉVENTION / HYGIÈNE & SÉCURITÉ
 GESTION DES ADDUCTRICES	 POSTES DE RELEVEMENT	 FACTURATION	 GESTION DE CRISE
 GESTION DES RÉSERVOIRS	 EXPLOITATION DES STATIONS D'ÉPURATION	 ENCAISSEMENT	 INFORMATIQUE
 EXPLOITATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION	 TRAITEMENT & VALORISATION DES BOUES	 RECOUVREMENT	 TÉLÉCONTRÔLE / CONTRÔLE EN TEMPS RÉEL
 RECHERCHE DE FUITES	 LABORATOIRE & CONTRÔLE DES REJETS	 CONTACT CLIENT	 GESTION DU PATRIMOINE
 MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE	 MAINTENANCE ÉLECTROMÉCANIQUE ASSAINISSEMENT	 GESTION DES NOUVEAUX BRANCHEMENTS	 LOGISTIQUE / VEHICULES / OUTILLAGE / MAGASIN
 INTERVENTIONS & TRAVAUX SUR BRANCHEMENT & RESEAU	 RÉALISATION DES BRANCHEMENTS & TRAVAUX ASSAINISSEMENT	 COMMUNICATION EXTERNE	 ENTRETIEN BÂTIMENTS / SERVICES GÉNÉRAUX
 CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU EAU	 CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU D'ASSAINISSEMENT		

Source : Documentation interne, (2013).

- **OPT** « *Optimizing personnel Talents* » : un programme d'autonomisation des cadres locaux.

Après le succès du premier contrat SEAAL 1 sur une période relativement courte, les autorités publiques algériennes ont souhaité renouveler le contrat de management avec Suez Environnement, appelé SEAAL 2. Dans ce deuxième contrat et suite à l'accomplissement du diagnostic initial, Suez a développé une autre méthode qui s'inscrit dans le prolongement de la première et concerne les cadres top-managers. Cette méthode d'évaluation et de développement de la performance des pratiques managériales des cadres managers locaux est basée sur un guide pratique ou une charte managériale, appelée : « *Optimizing Personal Talents* » ou « *OPT* ». Ce référentiel international d'optimisation des talents personnels des cadres de l'entreprise se focalise sur 9 rôles managériaux réunis sur des actions managériales que les dirigeants choisis doivent maîtriser pendant la durée du contrat (2013-2016). Durant cette période, les cadres du top-management s'engagent individuellement sur un plan d'action

co-construit avec leur supérieur hiérarchique direct (N+1). Cet engagement doit permettre aux managers d'optimiser leurs talents et de favoriser le transfert de connaissances managériales vers leurs collaborateurs et équipes de travail. Dans une lettre envoyée à l'ensemble des cadres de l'entreprise lors du deuxième contrat de management SEAAL 2, le Directeur Général explique en quelques mots les principes de ce programme : « *OPT est une démarche stratégique, qui nous mobilisera durant les cinq prochaines années. Elle s'appuie sur l'accompagnement des progrès, pas à pas, individuels et collectifs, pour vous permettre de consolider durablement et méthodiquement votre autonomie managériale par l'épanouissement personnel, la stimulation de la créativité et de en vue de l'efficacité collective...* » (Documentation interne, 2013).

L'un des objectifs majeurs de SEAAL 2 est la réalisation du transfert de connaissances managériales. Dans cette optique, les managers sont appelés au sein de l'entreprise à identifier leurs « *leviers et atouts* ». Pour garantir ces leviers et atouts, Suez Environnement a choisi une méthode basée sur le développement particulier des ressources et talents personnels des cadres managers locaux de SEAAL. Cette méthode est dédiée principalement au 250 cadres du top-management afin de développer et/améliorer leurs connaissances et compétences managériales. Selon Jahn, J.P. (2013 : 55) ce programme s'appuie sur deux supports fondamentaux que sont la « *Charte du Manager* » et « *l'identification des atouts et leviers individuels des collaborateurs* ». La « *Charte du Manager* » est disponible pour l'encadrant qui est le manager responsable du transfert de connaissances aux collaborateurs et aux équipes de travail au sein de l'entreprise. Elle présente les 9 rôles essentiels qui devraient être maîtrisés par les managers locaux d'ici 2016, date de la fin du contrat. L'objectif de cette Charte est d'assurer une base cohérente d'application des pratiques managériales. Cette méthode est inspirée des référentiels internationaux standards, comme celui mis en œuvre au sein de Suez Environnement. Ces pratiques sont rapidement « *Seaalisées* » par ces cadres afin de les rendre applicables et opérationnelles. En définitive, il s'agit d'identifier des atouts et des leviers chez les cadres top-managers, et de les maîtriser au mieux, compte tenu des responsabilités. Ceci est consigné dans un « *contrat de progrès* » dédié à chaque personne durant la période de 2013 à 2016. Le tableau (34) ci-dessous résume ces 9 rôles sous le slogan de la SEAAL pour « *un épanouissement managérial* ».

**Tableau 34 : Principes et valeurs**

<p><b><i>Professionnalisme</i></b> Organiser son activité pour des résultats durables Décider et assumer les choix de stratégie Concevoir une vision stratégique</p>
<p><b><i>Dynamisme</i></b> Conduire le changement – Explorer de nouvelles voies Contribuer au collectif – Créer des synergies Représenter l'entreprise dans l'ouverture et la curiosité</p>
<p><b><i>Confiance</i></b> Mettre les clients au cœur de ses préoccupations Animer/ Développer les compétences Communiquer efficacement</p>

Source : Documentation interne, (2013).

#### **4.2. Présentation du deuxième cas de partenariat public-privé : Entre SGSIA et ADPM.**

Ce contrat de PPP sous la forme de contrat de gestion de gré à gré concerne la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA) qui gère l'aéroport d'Alger et l'entreprise qui gère les aéroports de Paris (ADP), plus précisément sa filiale ADP Management qui exploite des aéroports à l'étranger<sup>79</sup>. La SGSIA est une entreprise publique algérienne de caractère économique et commercial qui revêt la forme d'une Entreprise Publique Economique /Société par Actions (E.P.E/S.P.A). Elle est gérée selon les principes d'une entreprise commerciale. C'est une filiale de l'Etablissement de Gestion des Services Aéroportuaires d'Alger (EGSA) à capitaux publics. L'EGSA « a été créé par le décret présidentiel N°173-87 du 11 Août et reconnu comme un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C), doté d'une mission de service public par le décret exécutif N°91-150 du 18 Mai 1991. Sous la tutelle du Ministère des Transports, sa vocation est réputée commerçante, il gère, développe et exploite les aéroports ouverts à la circulation aérienne publique. L'Etablissement de Gestion de Services Aéroportuaires d'Alger intervient dans la gestion de 17 aéroports situés au centre et centre-sud du pays »<sup>80</sup>. La SGSIA est une filiale autonome de l'EGSA et son rôle concerne le pilotage stratégique de l'aéroport

<sup>79</sup>ADPM est une filiale 100% de l'entreprise ADP. Son rôle principal est « de prendre des participations dans des sociétés aéroportuaires et de gérer des aéroports à l'international ». Pour plus d'informations sur ADPM, voir le site : <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Professionnels/Savoir-faire/gestion-exploitation-aeroports/ADP-Management/>.

<sup>80</sup> Pour plus d'informations sur l'entreprise EGSA, voir le site : <http://www.egsa-alger.dz>.

international d'Alger Houari Boumediene. La SGSIA a été créée le 1 novembre 2006 avec les missions suivantes :

- « *l'acquisition, la construction, l'aménagement, la gestion, l'exploitation la maintenance, et le développement d'installations et infrastructures aéroportuaires ;*
- *la fourniture de prestations de services dans le domaine aéroportuaire ;*
- *la valorisation et l'exploitation de tout actif mobilier ou immobilier acquis ou réalisé sur fonds propres, reçus en dotation ainsi que ceux qui lui sont affectés pour les besoins de service public... »* (Documentation interne, 2011).

L'Aéroport d'Alger présente une capacité d'accueil importante car il est à la porte du continent africain<sup>81</sup>. En fait, « *il s'agit du plus important de tous les aéroports algériens. Sa capacité est d'environ 12 millions de passagers par an pour un flux réel de plus ou moins 4,5 millions en 2009. Il est composé d'un aérogare pour les vols internationaux, inauguré le 5 juillet 2006, d'un aérogare pour les vols intérieurs et d'un troisième pour les vols charters* »<sup>82</sup>.

L'entreprise publique SGSIA a été créée sous la forme d'un contrat de gestion signé avec ADPM pour une durée de 4 ans. Ce contrat de gestion « *stipulait une période de pleine exploitation d'une durée de quarante-huit mois commençant le 1<sup>er</sup> novembre 2006 au titre de l'avenant et devant se terminer le 31 octobre 2010* » (Documentation interne, 2011). La SGSIA emploie 1200 salariés et a à sa tête quatre directeurs expatriés d'ADPM. Trois d'entre eux occupent des postes de responsabilité avec des directeurs adjoints locaux au niveau de trois directions : la direction de la Maintenance, la direction Finances-Comptabilité-Commerce et la direction de l'Exploitation. Le quatrième expatrié est un Directeur Adjoint Exécutif (DAE). Cette organisation hiérarchique fait de ce contrat une particularité juridique hybride. Comme le souligne la conseillère juridique de la SGSIA : « *par rapport au contrat de gestion, notre partenaire ADPM participe à la gestion, parce que notre contrat est hybride sur le plan juridique, un peu orienté vers la prestation plutôt que vers un contrat de gestion proprement dit* ». En réalité, ce choix de partenariat de l'Aéroport d'Alger avec ADPM est une première dans l'histoire de ce pays depuis son indépendance en 1962.

Aéroports de Paris (ADP) est une entreprise française qui exploite des plates-formes aéroportuaires, construit, aménage des aéroports et gère les trois principaux aéroports de la

---

<sup>81</sup> Selon une enquête datant de 2010 sur le classement des meilleurs aéroports du continent africain, l'Aéroport d'Alger HB est classé le deuxième en Afrique, en raison de la place stratégique du transit qu'il occupe, la sécurité, le respect de l'environnement, la satisfaction des clients, etc. Pour plus d'informations sur ce classement voir le site : [www.sleepinginairports.net](http://www.sleepinginairports.net).

<sup>82</sup> L'Aéroport d'Alger a enregistré en 2013 près de 6 millions de passagers. Pour plus de détails, voir le site officiel de l'Aéroport d'Alger : <http://www.aeroport-d-alger-houari-boumediene.com>.

région parisienne, à savoir, Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget, soit les 10 plates-formes d'aviation générale. ADP a été créé par l'Etat le 24 octobre 1945 sous le régime d'établissement public autonome, puis transformé en société anonyme le 22 juillet 2005. Depuis le 15 juin 2006, ADP a réalisé son introduction en bourse. ADP, qui a accueilli en 2013 plus de 90,3 Millions de passagers sur sa plate-forme parisienne, est considéré comme le deuxième groupe européen en termes de chiffre d'affaires aéroportuaire, et comme le premier en termes de fret et de courrier.

Aéroports de Paris est aussi présente à l'international à travers ses filiales ADPI et ADPM. *« Aéroports de Paris valorise et exporte ses compétences développées depuis de nombreuses années dans le cadre de l'aménagement et de la gestion aéroportuaire à travers deux de ses filiales à 100%. Il s'agit d'Aéroports de Paris Ingénierie (ADPI) qui conçoit et réalise des aéroports à l'international et Aéroports de Paris Management (ADPM) qui prend des participations dans certains aéroports à l'étranger et assure leur exploitation »*<sup>83</sup>.

Créée en 1990, Aéroports de Paris Management est une filiale 100% du groupe ADP qui gère et investit dans les concessions aéroportuaires à l'international à travers des contrats de PPP et plus particulièrement des contrats de management dans différents domaines d'expertise comme l'optimisation de l'exploitation, la mise en service d'infrastructures, le développement des commerces en aérogares, l'assistance à la certification aéroportuaire, etc.<sup>84</sup>

À la fin du premier contrat passé avec l'entreprise EGSIA, ADPM a décroché un deuxième contrat de gestion pour une période de 48 mois débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2011 qui comporte des objectifs élargis. Ce contrat toujours en cours d'exécution a reconduit les conditions de gestion et d'exploitation de l'Aéroport d'Alger dans des conditions analogues à celles qui avaient été prévues lors du premier contrat (Documentation interne, 2013).

#### **4.2.1. Le contrat de gestion : entre l'expertise d'ADPM et les attentes de la SGSIA**

Dans ce contrat, nous allons traiter la question du transfert de connaissances, notamment managériales. Aux termes de contrat, ADPM s'engage à faire bénéficier les cadres locaux de son savoir-faire et de son expertise dans un programme à la fois riche et ambitieux à travers les 4 expatriés susvisés et plusieurs autres mobilisés en *back-office*. ADPM envoie souvent vers l'entreprise SGSIA des expatriés pluridisciplinaires ayant un rôle de mentor dans le cadre des formations. Un expatrié explique ce point : *« il y a des exigences de livrables d'ADPM envers la SGSIA, c'est-à-dire, mettre en place des procédures de gestion, mettre en place des*

---

<sup>83</sup> <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Groupe/Groupe-Strategie/International>.

<sup>84</sup> Pour plus d'informations sur ADP, voir : <http://www.aeroportsdeparis.fr>.



*procédures d'exploitation, de maintenance, de comptabilité analytique, de certification de l'aéroport... Il y a eu beaucoup d'exigences et avec des échéanciers bien précis. Le but ultime du contrat est non seulement de mettre l'aéroport aux normes des standards internationaux, mais surtout de transférer tous les savoirs pour assurer la relève » (Kouicem, N. 2009 : 49).*

Ces livrables<sup>85</sup> visent différents domaines de connaissances d'exploitation et maintenance des services aéroportuaires. Le livrable est un cahier des charges précis tracé par ADPM dans les domaines du service fourni comme la gestion financière et économique, la comptabilité analytique et l'exploitation ou encore la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO). La GMAO est la gestion des équipements, le planning, la gestion du personnel, la gestion des stocks et les achats, la gestion de la mise en sécurité et le contrôle pour la maintenance. Ce plan de gestion englobe aussi la gestion commerciale et le marketing, la gestion domaniale des aéroports, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'environnement, la recherche et le développement durable... Les livrables indiquent généralement de façon explicite les caractéristiques des transferts de connaissances qui doivent être opérés ; quant aux conditions du transfert, elles sont précisées et tracées par l'accord des partenaires dans un plan d'action détaillé. En fait, ADPM, après avoir tracé ce plan concernant les livrables, rend de manière régulière ces documents au conseil d'administration de l'Aéroport d'Alger pour un ajustement et/ou une validation selon les clauses contractuelles du contrat de gestion. La conformité de ces livrables (documents, procédures, rapports, règles, etc.) est décidée par la direction de l'audit et stratégie de la SGSIA. Une fois que ces livrables sont approuvés par le conseil d'administration, les expatriés sont amenés à les rendre opérationnels selon un calendrier bien déterminé. Ce transfert se fait principalement par deux méthodes utilisées constamment, à savoir le frottement quotidien et sa mise en application à travers un apprentissage en action, mais aussi par la formation continue qui se concrétise par l'envoi de groupes d'experts, le compagnonnage, les groupes de travail, le mentorat, l'envoi des cadres à l'étranger, les réunions de travail, le face à face, le binômat, ...

---

<sup>85</sup> Le livrable est défini selon Le petit Larousse illustré : « *qui peut ou qui doit être livré* », 2013. p.634. En revanche, dans le cadre de ce contrat de gestion un livrable est plus orienté vers la gestion de projet. Ceci veut dire : « *un livrable est tout résultat, document mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet* ». [http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches\\_jalons\\_livrables.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches_jalons_livrables.html).

#### 4.3. Présentation du troisième cas de partenariat entre l'EMA et la RATP Dev : RATP EL-Djazair

Ce cas de partenariat entre l'entreprise publique algérienne qui gère le Métro d'Alger (EMA) et une filiale du groupe français RATP, la RATP Développement, est une première en Algérie. Il a consisté à confier à cette dernière entreprise l'exploitation et la maintenance de la première ligne du Métro d'Alger. L'EMA a été « *créée en 1984 en qualité de maître d'ouvrage délégué du Ministère des Transport, pour assurer les études, la réalisation et l'exploitation d'un réseau Métro pour la ville d'Alger* »<sup>86</sup>. En 1989, elle s'est transformée en Entreprise Publique Economique/Société par Actions, et s'est alors lancée dans « *le développement des capacités d'études et d'ingénierie en matière de transports et de réalisation de plan de circulation par la création d'un Bureau d'Etude des Transports Urbains (BETEUR) devenu filiale à 100% de l'EMA en 2011* »<sup>87</sup>.

Après une longue période d'attente, puisque les premiers travaux ont commencé au début des années 1980, le métro d'Alger a vu le jour le 31 octobre 2011 afin de satisfaire la population algéroise. Alger est devenue la première ville d'Afrique du Nord à s'équiper d'un métro moderne et c'est le deuxième en Afrique après le Caire en Egypte. Ce métro est doté d'une ligne de 9 kilomètres avec ses 14 rames de 6 voitures de dernières générations, traversant 6 communes de la capitale sur un parcours de 10 stations. Malgré sa courte distance, cette ligne, constitue une expérience susceptible d'être reproduite dans d'autres villes du pays avec la participation du Groupe RATP.

Le Groupe RATP a participé avec sa filiale la RATP Développement (La RATP Dev)<sup>88</sup> à la réalisation de projets de grande envergure et principalement à la finalisation du Métro d'Alger. Il est « *le cinquième acteur mondial du transport public : métro, rail, tramway, bus. La RATP est présente dans tous les modes de mobilité collective en Ile-de-France. Elle exploite, entretient, modernise et développe l'un des réseaux multimodaux les plus denses au monde. Chaque jour, elle transporte plus de 12 millions de personnes en France et dans le monde* »<sup>89</sup>. Le groupe, qui emploie 56 000 salariés, exporte son savoir-faire sur tous les continents grâce à sa filiale RATP Développement. « *Chapeautée par un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, la RATP est une personne morale de droit public directement rattachée à l'Etat. Son conseil d'administration est régi par la règle dite*

<sup>86</sup> Communiqué de presse de la RATP, le 31 octobre 2011, p.4 :

[http://www.ratpdev.com/sites/default/files/alger\\_-\\_dossier\\_de\\_presse.pdf](http://www.ratpdev.com/sites/default/files/alger_-_dossier_de_presse.pdf).

<sup>87</sup> Le site officiel de l'entreprise du Métro d'Alger : <http://www.metroalger-dz.com>.

<sup>88</sup> Pour plus d'explications voir le site de la RATP Dev : <http://www.ratpdev.com/>.

<sup>89</sup> Pour plus d'explications le lecteur trouvera ici le site de la RATP :

[http://www.ratp.fr/fr/ratp/c\\_5001/menu-principal/](http://www.ratp.fr/fr/ratp/c_5001/menu-principal/).



*des trois tiers : un tiers de représentants de l'Etat, un tiers de représentants des salariés, un tiers enfin de personnalités qualifiées »*<sup>90</sup>.

La filiale RATP Dev a été créée en 2002 pour assurer l'exploitation des réseaux de transport urbain situés en dehors de la région Île-de-France. Elle est désormais présente dans 12 pays sur 4 continents et compte 13 500 collaborateurs et plus de 70 filiales. Cette entreprise a été retenue en 2007 par l'Entreprise du Métro d'Alger (EMA) pour assurer l'exploitation, la maintenance et la gestion de la ligne 1 du Métro d'Alger. Elle a créé en 2009 une filiale locale de droit algérien, appelée « *RATP El-Djazair (Dz)* » qui s'est vue confier l'ensemble de ces tâches par un contrat de 8 ans. Mais une période de pré-exploitation (période test) de 2 ans a été mise en place. L'activité de RATP Dev, via sa filiale RATP El-Djazair, consiste à élaborer un programme et des procédures d'exploitation, une réglementation et une politique de maintenance. Elle a réalisé l'ensemble des essais techniques et assuré la réception des équipements fixes, des équipements de fourniture d'énergie, des systèmes de signalisation et du matériel roulant.

#### **4.3.1. Le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion : expertise et attente de la RATP Dz**

En raison de l'expérience de la RATP Dev au niveau mondial, cette nouvelle filiale s'est appuyée sur le savoir-faire du groupe afin de faire face aux caractéristiques locales du pays hôte. Pour ce faire, des experts de la RATP vont assurer le pilotage managérial et stratégique de l'entreprise avec les cadres locaux. Le personnel opérationnel de la RATP-Dz est en quasi-totalité algérien (98,5%) et compte 85% de salariés de moins de 35 ans. Ainsi, l'une des caractéristiques contractuelles de ce partenariat, c'est que l'ensemble des 85% des salariés seront intégrés automatiquement à l'entreprise mère EMA à la fin du contrat. Cette situation semble rassurante pour l'absorption de nouvelles connaissances, notamment pour le premier groupe choisi pour le transfert de connaissances techniques et managériales durant la période d'essai d'exploitation entre 2008 et 2011.

Le programme de transfert de connaissances est expliqué dans le journal « *RATP quinze !* » : « (...) Les jeunes ingénieurs, sont les premiers agents de maîtrise d'exploitation de la RATP Dz, la filiale d'exploitation du Métro d'Alger a participé à ce processus de transfert de connaissances. (...) Ils ont démontré, non seulement des compétences techniques, mais aussi des capacités de management, de prise de décisions et de gestion de situations complexes. Preuve de synergies au sein du Groupe RATP, ces futurs exploitants ont mis en pratique, les

---

<sup>90</sup> [http://www.ratp.fr/fr/ratp/c\\_5010/structure-et-gouvernance/](http://www.ratp.fr/fr/ratp/c_5010/structure-et-gouvernance/).

*bases fondamentales de la gestion et de la régulation du trafic en manipulant le simulateur Sosie du centre de formation et de réglementation du Métro Parisien. Ils seront superviseurs ou opérateurs PCC, agents de maîtrise polyvalents ou formateurs et suivent un cursus de formation de six mois. Puis, ils s'attacheront à mettre à niveau les référentiels de réglementation de la ligne 1 du Métro d'Alger, avant de former à leur tour les futurs agents de maîtrise, conducteurs, chefs de station et agents commerciaux. Cette jeune équipe vivra une expérience unique en participant aux essais techniques de la ligne jusqu'à sa mise en service ! »<sup>91</sup>. Au sein de la RATP Dz, 11 expatriés travaillent dans différentes directions de l'entreprise à savoir l'exploitation, la maintenance, la finance, la qualité et maîtrise de risque, la communication et le marketing, avec à leur tête un Directeur Général. Chaque directeur dans ces directions fonctionne en binôme avec un directeur adjoint local pour une période de 2 ans afin de transférer son savoir-faire sauf pour le poste de directeur des Ressources Humaines. Nous tenons à préciser que, dans les contrats de PPP, l'une des exigences de la partie algérienne est le choix du directeur des Ressources Humaines en raison de ses connaissances de la culture du pays et de l'entreprise algérienne. Ce dernier explique ce choix :*

*« Dans l'entreprise, on a actuellement 11 expatriés. En fait, en suivant la convention entre l'EMA et la RATP on a des postes permanents et des postes pour une durée limitée et qui sont appelés à être remplacés par des cadres locaux sur une période de deux ans. En principe, fin septembre 2013, il y a des expats qui vont partir et seront remplacés par des cadres locaux. Pour ce faire, on a mis des cadres locaux en binômat avec les cadres expatriés... ».*

---

<sup>91</sup> Le journal interne RATP *quinzo* ! Du 30 janvier 2008, p.15.

## Conclusion du troisième chapitre :

Pour conclure, nous allons présenter la deuxième phase du tableau (32) qui synthétise nos choix et justifications méthodologiques (tableau 35).

**Tableau 35 (seconde phase du tableau 32) : Synthèse de notre démarche méthodologique**

Postulat général	Argumentations
<p>- Critères de sélection de cas-multiples :</p> <p>Yin, R.K. (1994 ; 2003) ; Hlady-Rispal, M. (2002).</p> <p>- Cas 1 : SUEZ Environnement et SEAAL</p> <p>- Cas 2 : ADP et SGSIA</p> <p>- Cas 3 : RATP Dev et EMA.</p>	<p>- Homogénéité des cas dans une perspective de représentativité théorique ; rechercher les traits en commun entre les cas ;</p> <p>- Diversification équilibrée des cas : le secteur, la taille de l'entreprise, l'effectif, le chiffre d'affaire...</p> <p>- Choix de cas multiples qui appliquent le processus de transfert de connaissances managériales afin d'assurer des informations riches.</p>
<p>- Une <b>triangulation</b> de recueil des données :</p> <p>Fontana, A. &amp; Frey, J. (1998) ;</p> <p>Miles, M.B. &amp; Huberman, A.M. (2003) ;</p> <p>Demers, C. (1990) ;</p> <p>Glaser, B.G. &amp; Strauss, A.L. (1967) ;</p> <p>Baumard, P. (1997) ;</p> <p>Rouleau, L. (2003) ;</p> <p>Thiétart, R.A. et <i>al.</i>, (2007).</p>	<p>- Plusieurs outils de recueil des données :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) L'entretien semi-directif a été la principale source d'information ;</li> <li>2) la documentation interne et externe était une source d'enrichissement ;</li> <li>3) l'observation non-participante avait comme rôle complémentaire en matière d'information ;</li> </ol> <p>- Répondre aux critères de l'étude de cas...</p>
<p>- Codage de premier niveau vers un codage thématique :</p> <p>Bardin, L. (2003) ; Paillé, A. &amp; Mucchielli, A. (2003) ; Allard-Poesi, F. &amp; <i>al.</i>, (2003) ; Miles, M.B. &amp; Huberman, A.M. (2003) ; Sanséau, P.Y. (2005) ; Richards, L. (2005).</p>	<p>- Dans une première étape, il s'agit de la constitution d'un plan général ; élaborer une liste préliminaire de codes. Cette dernière est enrichie par notre cas pilote lors de notre présence dans le terrain.</p> <p>- Dans une deuxième étape, nous avons identifié les thèmes significatifs (patterns) à notre analyse d'étude exploratoire.</p>
<p>- Fiabilité du construit et validité des données :</p> <p>LeCompte, M.D. &amp; Goetz, J.P. (1982) ;</p> <p>Guba, E.G. &amp; Lincoln, Y.S. (1985) ;</p> <p>Eisenhardt, K.M. (1989) ;</p> <p>Yin, R.K. (1994) ;</p> <p>Stake, R.E. (1995) ;</p> <p>Miles, M.B. &amp; Huberman, A.M. (2003) ;</p> <p>Drucker-Goldard, C. et <i>al.</i>, (2007) ;</p> <p>Thiétart, R.A. et <i>al.</i>, (2007) ;</p> <p>Ayerbe, C. (2008) ;</p> <p>Gavard-Perret, M.L. et <i>al.</i>, (2012).</p>	<p>- Confrontation de façon régulière de nos données recueillies avec nos concepts théoriques et avec ceux déjà existants ;</p> <p>- Choix d'inscrire nos résultats de recherche dans une approche de généralisation analytique afin d'enrichir les travaux de recherche récents sur ce phénomène contemporain.</p>

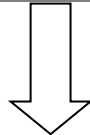
**Source :** Inspiré d'Ayerbe, C. (2000 : 170).

**1<sup>ère</sup> Partie : Le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature**

**Chapitre premier. Le partenariat public-privé : une relation de coopération.**



**Chapitre deuxième. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé.**



**2<sup>ème</sup> Partie : Etude empirique du transfert de connaissances dans les PPP**

**Chapitre troisième. Méthodologie, démarche générale de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas.**



**Chapitre quatrième. Résultats et analyses de la recherche.**

## **Chapitre quatrième : résultats et analyses de la recherche**

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons présenter les résultats et leur analyse issus des trois cas étudiés. L'analyse est basée sur les résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs impliqués dans le processus de transfert de connaissances. Après l'étape de recueil des données, nous nous sommes retrouvés avec une masse importante d'informations à interpréter et à analyser. Pour ce faire, nous avons suivi la méthode de condensation de ces informations en utilisant tout d'abord les codes de premier niveau, et ensuite, le codage thématique afin de réduire cette masse. Nous avons privilégié dans cette recherche les principes et tactiques d'analyse et d'interprétation des résultats recommandés par Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). À cet effet, nous avons focalisé notre analyse sur l'unité de sens en nous basant sur les significations des propos des répondants, ce qui se traduit par des extraits de phrases, un morceau de phrase et/ou un paragraphe souvent sous la forme de *verbatim*. Cette étape consiste à fournir des éléments de réponse à notre problématique de recherche. Nous pouvons souligner que l'analyse globale va même au-delà de la simple présentation des résultats.

Nous allons donc, dans une première étape (section 1), présenter tout d'abord les résultats de chaque cas individuellement. Ensuite, dans une deuxième étape (section 2), nous allons faire une synthèse globale des résultats auxquels nous sommes parvenus et les confronter systématiquement avec notre cadre théorique d'une part, et avec les travaux existants d'autre part.

### **Section 1. Analyse et présentation des résultats des cas retenus :**

#### **1. Protocole d'analyse :**

Cette démarche s'articule sur divers points à préciser au préalable. Tout d'abord, rappelons que le nombre de salariés dans les trois entreprises publiques algériennes en partenariat est important, en particulier dans l'entreprise SEAAL (7000 salariés environ), l'entreprise SGSIA (1200 salariés) et l'entreprise RATP Dz (500 salariés). Le nombre restreint d'expatriés au sein de ces trois entreprises retenues est de 27 expatriés pour SEAAL, 4 expatriés pour SGSIA et 11 expatriés pour RATP Dz. Nous avons choisi d'interviewer uniquement des tops-managers locaux et quelques expatriés dans le cadre du processus de transfert de connaissances en nous focalisant sur des directions au sein desquelles un cadre expatrié occupe avec un cadre local le même poste. Comme nous l'avons expliqué dans la présentation des cas, cette dualité est observée dans l'ensemble des directions, sauf pour la direction des ressources humaines. En

fait, la division des directions et des tâches en matière de responsabilités est appliquée selon les clauses contractuelles du contrat. D'après certains répondants, si la mise en place d'un cadre algérien à la tête de la Direction des Ressources Humaines est favorisée dans les négociations, c'est parce qu'il faut à ce poste un connaisseur de l'administration algérienne. Ce point est commun dans nos trois cas étudiés. Nous allons présenter le déroulement de l'analyse et l'interprétation des résultats sur plusieurs niveaux liés.

### **1.1. Le niveau individuel : les acteurs du transfert de connaissances**

Dans un premier temps, les cas étudiés permettent d'abord de déterminer la relation de coopération entre les partenaires et l'accès aux ressources et compétences proposées dans les projets de PPP dans le discours des managers. Puis il est nécessaire d'examiner les facteurs déterminants du transfert de connaissances dans la phase d'apprentissage, à travers les outils du transfert divulgués par le biais des pratiques managériales.

Dans un deuxième temps, ces cadres managers nous livrent leurs appréciations sur la capacité d'absorption de la connaissance, leur volonté d'absorption ainsi que celle de l'émetteur. Ces appréciations portent sur la nature de la connaissance managériale, les freins et/ou les obstacles lors du transfert ainsi que les conditions organisationnelles qui constituent les critères qui sous-tendent un transfert plus ou moins effectif.

En dernier lieu, nous présentons la phase d'intégration de la connaissance par ces managers, phase allant de l'application à la diffusion en passant par certains aspects liés à ce processus.

### **1.2. Le niveau collectif : cadres locaux et expatriés**

Pour appréhender le processus du transfert de connaissances managériales, nous avons retranscrit les 35 entretiens semi-directifs que nous avons principalement conduits avec des cadres top-managers locaux. Mais d'autres entretiens ont été réalisés avec les cadres expatriés afin d'obtenir leur point de vue en tant qu'acteurs émetteurs de connaissances. Ce choix se justifie par le rôle stratégique de pivot joué par ces cadres au sein des organisations. En effet, ces cadres top-managers sont, dans leur majorité, en binôme avec un cadre expatrié, c'est-à-dire qu'ils occupent le même poste et réalisent quasiment les mêmes tâches. Cette position de pivot permet aux cadres locaux d'être en apprentissage permanent avec les cadres expatriés, et ceci particulièrement par le biais du contact au quotidien mais aussi par l'accompagnement en interne comme en externe ainsi que par la formation mise en place... Le rôle de cet apprentissage est de mettre les cadres locaux en capacité d'occuper le poste et d'en assumer

toutes les responsabilités, seuls, après le départ des cadres expatriés. Ainsi, ces managers locaux ont souvent plusieurs casquettes au sein de leur organisation pendant le déroulement du processus de transfert de connaissances. Ils sont à la fois récepteurs de connaissances (N+1) et émetteurs à leur tour à leurs collaborateurs et équipes de travail (N-1). Cette situation offre à la fois des opportunités d'absorption de connaissances managériales dans un état d'échange permanent pour ces cadres locaux avec leur homologues expatriés et collègues.

### **1.3. Le niveau organisationnel : l'entreprise, un lieu du transfert et d'apprentissage**

Au niveau de l'entreprise, nous allons présenter notre protocole d'analyse sous la forme de tableaux (36, 37 et 38) organisés autour des trois thèmes que nous avons retenus : le PPP en tant que relation de coopération, le transfert et l'acquisition de connaissances managériales, l'intégration et l'utilisation des connaissances au niveau organisationnel.

**Tableau 36 : Les PPP en tant que relation de coopération**

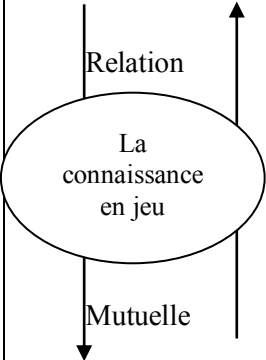
Thèmes	Relation théorique	Significations en sous-thème	Sens et lien avec la revue théorique
<b>Partenariat public-privé :</b>	Une relation de coopération	Accès aux ressources.	La coopération permet d'avoir un accès à des connaissances et compétences qui ne peuvent pas être acquises par le marché et qui demandent une longue durée pour les construire en interne. (Hamel, G. 1991 ; Gherzouli, K. 1995 ; Teece, D.J. 1986).
		Acquisition de connaissances managériales.	La coopération est un moyen, pour l'entreprise, d'élargir son champ et de combiner des connaissances explicites et tacites et/ou complémentaires par le biais du transfert et d'apprentissage (Peillon, S. 2001).

Source : Réalisé par nous.

**Tableau 37 : Transfert et acquisition de connaissances managériales**

Thèmes	Relation théorique	Signification en sous-thème	Sens et lien avec la revue théorique
<b>Transfert et acquisition de connaissances managériales :</b>	Mobiliser ces compétences (outils du transfert mis en place) pour intégrer les connaissances.	Conditions organisationnelles : 1) La volonté ; 2) La culture organisationnelle ; 3) La confiance.	L'existence de conditions organisationnelles entre les partenaires favorise l'acquisition et l'intégration de connaissance, notamment pour celui qui souhaite l'apprendre et l'utiliser (Hamel, G. 1991 ; Inkpen, A. 1996).
	Phase d'apprentissage.	-Transparence : l'aptitude à communiquer, la volonté initiale de partage du partenaire ; - La nature de la connaissance ; - Système de gestion de ces connaissances ; - Relation et communication : le même langage.	La transparence dans une relation de coopération est une phase qui correspond à l'ouverture, la culture, et la communication des connaissances en question ainsi qu'à la volonté initiale de partage des expériences d'un partenaire vis-à-vis de l'autre (Badaracco, J.L. 1991 ; Hamel, G. 1991 ; Inkpen, A. 1996 ; Mowery & al., 1996).



	Capacité d'absorption du récepteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de développement du personnel ;</li> <li>- Transfert et rotation du personnel ;</li> <li>- Les outils du transfert de connaissances.</li> </ul>	La capacité d'absorption représente la façon selon laquelle l'entreprise réceptrice reconnaît la valeur de la connaissance acquise et la mise en place de dispositifs pour absorber ces connaissances (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Tijani, O. 2012).
	Capacité d'émission de l'émetteur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La volonté et le partage de connaissances ;</li> <li>- L'expérience en compétence ;</li> <li>- La codification et l'articulation ;</li> <li>- l'appartenance.</li> </ul>	La capacité d'émission représente la capacité de l'émetteur d'articuler et de codifier ces connaissances pour les transférer et les partager avec le récepteur. Elle se base sur l'expérience de ce dernier et la confiance en ses compétences par le sentiment d'obligation et d'appartenance au processus de transfert (Hendriks, P. 1999 ; Minbaeva, D.B. 2007 ; North, B. 2008).

Source : Réalisé par nous.

**Tableau 38 : Intégration et utilisation de connaissances managériales**

Thèmes	Relation théorique	Significations en sous-thème	Sens et lien avec la revue théorique
<b>Intégration et utilisation</b>	Phase de transfert.	Internalisation de la connaissance.	Cette phase représente la diffusion de la connaissance intégrée par la codification et l'articulation de la connaissance apprise ainsi que, par la création d'une base de connaissances pour le partenaire récepteur (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002).
	Impact sur la structure organisationnelle, les capacités managériales et le service public rendu, etc.	Utilisation des connaissances en action.	Il s'agit de l'application des connaissances intégrées en action par l'apprentissage et l'application. Diffusion plus globale à l'ensemble des salariés.

Source : Réalisé par nous.

#### **1.4. Le niveau de l'objet du transfert : l'enjeu de la démarche de temporalité**

Dans ces trois entreprises étudiées, les résultats montrent que le programme de transfert de connaissances techniques a devancé celui des connaissances managériales. De ce fait, les connaissances techniques sont considérées comme nécessaires, voire très importantes notamment lors des premières années du projet. Leur acquisition se fait principalement par le biais de livrables (documents codifiés, procédures...), des formations de masse ainsi que des contacts au quotidien opérés de manière collective en interne. Quant au transfert de connaissances managériales, il est basé sur l'aspect individuel car il s'avère plus difficile à appréhender en raison du caractère tacite des connaissances dont il s'agit et de la durée de sa mise en œuvre.

De plus, les résultats montrent qu'une durée souvent longue est nécessaire pour porter des fruits et que le transfert effectif de connaissances managériales subit souvent une longue période de latence avant de se concrétiser. Ce retard de démarrage, a été souvent critiqué par plusieurs cadres, notamment dans l'entreprise SEAAL. Cette réalité existe dans les autres entreprises publiques, mais de manière différente du fait des besoins variés de chaque entreprise en matière de transfert de ces connaissances. De ce fait, on peut remarquer que la notion du temps est un facteur important de réussite lors du transfert de connaissances managériales.

#### **1.5. Le niveau de la démarche volontaire et la perception des concepts :**

Pour comprendre le phénomène de transfert de connaissances managériales, nous avons souhaité comprendre l'intention des cadres top-managers face à l'apprentissage de ces connaissances durant le contrat de partenariat et, ce, dès son commencement. En effet, dans les trois cas étudiés, on observe que la volonté d'apprentissage de connaissances managériales était présente dès le début pour la quasi-totalité des répondants. Il n'empêche que leur transfert de manière formalisée et structurée a pris du temps.

Des traits communs existent entre les répondants des trois entreprises étudiées au niveau de la perception des concepts : la connaissance et le savoir-faire ont la même signification pour la quasi-totalité d'entre eux dans le cadre du transfert de connaissances. Ils désignent tout type de transfert par l'expression « *transfert de savoir-faire ou TSF* », que ce soit pour les connaissances techniques ou managériales.

Par conséquent, dans le souci de dégager les dimensions les plus significatives de ce phénomène, nous allons présenter l'analyse de nos résultats selon les différents niveaux

retenus. Nous le ferons de façon à la fois séquentielle et liée. Par souci de confidentialité, aucun des cadres participants locaux et expatriés ne fait l'objet d'une identification personnelle. Pour désigner les cadres locaux, nous employons les formules « *Répondant X, Responsable X, Cadre X, Directeur X, cadres locaux impliqués* », et pour les cadres expatriés les mots « *Cadre Expatrié, Expat, Experts* ». Lorsque nous englobons ces deux types de cadres, nous parlons des « *acteurs* », des « *acteurs impliqués* » ou encore des « *acteurs ou partenaires* ».

## **2. Le premier cas : présentation des résultats du cas pilote entre les entreprises SEAAL et SUEZ Environnement**

Le contrat de management entre les entreprises SEAAL et SUEZ constitue le premier type de coopération sous la forme de PPP en Algérie dans le cadre du service public de l'eau. Le premier contrat a débuté en 2006 pour une durée de cinq ans et demi renouvelable jusqu'en 2016. Parmi les objectifs de ce PPP, il y a la recherche d'acquisition de nouvelles connaissances telles que les connaissances managériales qui s'avèrent très coûteuses à développer tout seul et en interne.

### **2.1. Les résultats relatifs au PPP en tant que relation de coopération : entre une prestation de service public et un transfert de connaissances**

La plupart des répondants de l'entreprise SEAAL mentionnent un double objectif dans le contrat de management et plus particulièrement pour le contrat 1 : « *Dans ce contrat il y a deux axes principaux :*

- *Tout d'abord, c'est d'avoir **une entreprise au standard international**, un service public de l'eau fiable avec un service à la clientèle. Aussi, il faut fiabiliser tous les systèmes hydrauliques et les systèmes de production ainsi que de distribution afin de réaliser le H24 et de le pérenniser dans le temps. Le H 24, c'est le fait d'avoir l'eau au robinet 24h sur 24h et 7 jours sur 7 sans coupure. D'ailleurs, c'était le challenge du premier contrat.*
- *Ensuite, **le transfert de savoir-faire**, permet d'avoir une équipe et une entreprise avec de vrais professionnels du métier afin de créer des professionnels de l'eau, autonomes. Ils acquièrent à travers ce transfert les compétences requises. Elles doivent donc être assimilées et utilisées à bon escient afin de les partager avec leurs collègues, c'est important» (Chargé de mission).*

Nous insistons donc sur la manière dont les liens s'établissent dans ce projet afin d'établir des corrélations entre les types de connaissances et leur dynamique dans une relation de coopération. Un autre répondant, Chef de département, nous explique le lien existant entre les connaissances techniques et managériales dans le processus du transfert ainsi que leur présence indispensable en tant qu'objectif important lors du renouvellement du contrat 2

*« Concernant le premier contrat, la partie la plus importante c'est la partie technique. L'objectif est le H24 avant la fin du contrat de SEAAL 1. On a donc insisté délibérément sur la partie technique par rapport à la partie purement managériale ».*

Dans cette optique, après le résultat satisfaisant du contrat de management SEAAL 1, c'est-à-dire la réussite du plan H24 atteint en 2010, le partenariat a pu être reconduit dans un second contrat. Dans ce deuxième contrat, le challenge a été de maintenir ce H 24 dans le temps. Le premier contrat était plutôt axé sur un transfert de connaissances en métiers alors que le contrat SEAAL 2 permet de continuer le transfert de connaissances managériales :

*« Je pense que c'est la réussite sur certains aspects comme le H24 et le transfert de savoir-faire qui a poussé au deuxième contrat. Il y a des compétences qui sont reconnues pour leur qualité, que ce soit par les autorités ou au sein du groupe SUEZ Environnement mais il est à noter qu'il y a un manque de confiance sur la totale maturité de ces compétences, ce qui est un peu paradoxal : on reconnaît certaines compétences, mais il n'y a pas suffisamment de maturité pour pouvoir prendre en main l'entreprise. C'est vraiment donc l'objectif du deuxième contrat » (Directeur X).*

En réalité, le deuxième contrat de management prolonge le premier contrat sur les deux principaux objectifs qui sont le maintien du H24 et l'accomplissement du transfert de connaissances managériales avec un business plan et une feuille de route pour leur mise en application. Ce deuxième contrat implique, donc, de manière explicite, un transfert de connaissances managériales qui est lié intrinsèquement au transfert de connaissances techniques comme le souligne le directeur X : *« Dans le deuxième contrat SEAAL 2, il y a deux axes principaux : l'un est technique et l'autre est managérial. Sur l'axe technique, c'est de consolider les acquis du premier contrat. Le deuxième axe est de travailler vraiment sur le management de l'entreprise SEAAL et d'aller au-delà du transfert de connaissances techniques et de créer vraiment une couche de management solide qui pourrait être prise en main par l'entreprise par la suite ».*

Ce directeur X nous explique également l'axe de travail qui a été défini pour accomplir la mission afin de rendre autonome les managers : *« Ils ont décidé de travailler plus sur la*

*qualité des personnes en essayant de corriger leurs défauts plutôt que de se concentrer sur les défauts pour en faire des qualités. Ce qui est généralement très difficile ».*

Concernant le transfert de connaissances managériales, l'entreprise a encouragé ses cadres top-managers à participer au Programme d'Optimisation des Connaissances et des talents personnels (OPT). Autrement dit, le principal but est de consolider les connaissances et compétences des managers afin de faire face au pilotage de l'entreprise après l'achèvement de ce contrat en 2016. Soulignons que ce processus de transfert de connaissances managériales est déjà engagé pour la période comprise entre 2013-2016 : *« Dans le premier contrat l'aspect managérial n'était pas construit, ni clair, donc chacun apprenait en quelque sorte ce qu'il pouvait ou ce qu'il voulait. Alors que là, dans le deuxième contrat, c'est une démarche bien construite pour les 250 top-managers, ce qui est quand même une population très importante. (...) On a même un rayonnement très large du projet dans **une démarche très bien cadrée**, et je pense que ceci manquait auparavant... »* (Directeur X).

Une démarche structurée est donc nécessaire pour le déroulement du processus de transfert de connaissances. Cette démarche est sollicitée est bien accueillie par les différents acteurs au sein de l'entreprise SEAAL.

## **2.2. Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales :**

La deuxième catégorie de résultats porte sur l'objet du transfert, et plus particulièrement sur l'acquisition de connaissances managériales de la part du récepteur, à savoir le groupe de cadres locaux en interaction avec le groupe de cadres expatriés. Pour ce faire, nous avons constaté à travers les propos des différents acteurs au sein de l'entreprise que le contrat de management implique un transfert de connaissances managériales. L'un des répondants, le Chargé de mission, nous explique son point de vue sur ce processus de transfert de connaissances managériales au sein du deuxième contrat : *« Oui, **il y a eu un transfert de connaissances managériales**, puisque le niveau a évolué. Ce transfert ne pouvait pas se faire sans les moyens adéquats. C'est un peu ce qui manquait auparavant ; cette opportunité pour le service public de l'eau a été favorable. (...) surtout que c'est un service public stratégique et vital ».*

La plupart des cadres interviewés considèrent que le rôle d'acquisition des connaissances techniques en termes des métiers de l'eau, notamment dans le premier contrat, a été primordial. Ce choix de créer un réseau de références des métiers pendant les cinq ans et demi du premier contrat a été conduit par un programme de transfert de connaissances des techniques de l'eau appelé WIKTI. L'un des répondants (Directeur X) nous explique ce qu'est

un référent métier selon l'approche WIKTI : *« Chaque métier dispose d'un **référént qui est garant de la diffusion des connaissances** au sein des collectifs de SEAAL. C'est un **expert** du domaine défini pour porter le métier au sein de SEAAL, il a en charge de faire rayonner le savoir sur ce métier, mais aussi de l'évaluer au fur et à mesure et de participer à la construction d'un plan d'action pour le faire évoluer au sein de l'entreprise*».

Ce processus de transfert de connaissances métiers sous le programme WIKTI a commencé dès la première année du contrat 1 avec plusieurs versions (1, 2, 3) sur 6 niveaux qui englobent quatre grands domaines, à savoir l'eau potable, l'assainissement, la clientèle et les supports. Le transfert de connaissances dans le cadre de WIKTI se fait aussi par des comités techniques à l'étranger. L'un des répondants nous explique ce point : *« Ces comités techniques se réunissent deux fois par an pendant deux à trois jours afin d'avoir un échange et côtoyer des experts internationaux de SUEZ Environnement de plusieurs endroits du monde afin d'échanger des expériences et savoirs dans certains domaines »* (Directeur X).

Dans le deuxième contrat, compte tenu d'un certain degré de maturité de la part des cadres locaux sur les métiers techniques, l'entreprise s'est engagée dans un programme continu sur les pratiques managériales. Les top-managers sont : *« des cadres sélectionnés par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines selon le poste occupé, et selon le niveau de responsabilités. Il est tenu compte aussi du niveau de transversalité qui existe dans ce processus. Ces critères sont validés par le Directeur Général »* (Chef de département).

Le programme OPT consiste à cartographier et objectiver les talents et pratiques managériales dans une perspective d'épanouissement à la fois individuelle et collective des cadres en poste. L'autonomisation des pratiques managériales individuelles et collectives ou le passage du *« savoir-faire »* au *« savoir-faire faire »* est une démarche qui est au cœur du progrès des ressources humaines. Ce progrès des managers est accompagné par un contrat moral dit *« contrat de progrès »* pour chacun des 250 top-managers choisis pour accomplir cette mission jusqu'à la fin du contrat. Dans ce contrat de progrès propre à chaque manager, l'entreprise fournit, en effet, trois principales modalités d'accompagnement *« sur-mesure »* pour la période comprise entre 2013-2016 :

- tout d'abord, l'entreprise fournit des *« kits d'appui »*, c'est-à-dire, un référentiel managérial basé sur la Charte du Manager. Ce guide de travail a pour but de permettre aux cadres de consolider leurs connaissances managériales dans le temps ;
- ensuite, il y a une formation collective au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'étranger ;
- en dernier lieu, ce contrat de progrès implique un accompagnement uniquement individuel en interne au sein de l'entreprise mais aussi en externe.

### 2.3. Explication du programme du transfert :

Ce programme de transfert de connaissances managériales a débuté un an après la signature du contrat 2, à savoir fin 2012 et il doit durer jusqu'à la fin du contrat en 2016. Le choix des top-managers a été coordonné par les actionnaires de l'entreprise SEAAL, l'ONA et l'ADE, en étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines et en présence des experts de SUEZ Environnement afin d'accélérer l'acquisition des connaissances et compétences des managers de SEAAL. En effet, selon le Directeur (X) : « ...*Depuis la fin de l'année dernière (2012), l'organisation du plan du projet OPT a été définie et validée déjà en interne, mais aussi par nos actionnaires et ils ont commencé la mise en œuvre par l'élaboration de ce qu'on appelle les **contrats de progrès**. (...) Dans ce contrat, on définit les axes managériaux de travail et on évalue au fur et à mesure le niveau de maturité atteint par la personne* ».

Le programme OPT englobe plusieurs étapes avant sa mise en œuvre. L'entreprise SEAAL et les experts de l'entreprise SUEZ ont d'ailleurs sollicité un bureau français de consulting - le cabinet-conseil *RBS Management* - spécialisé dans les missions de recrutement, les études internes de détections des potentiels de personnalité et de motivation, les audits, les accompagnements individuels et les dynamiques de groupes, la cartographie des compétences et la définition des emplois, la formation<sup>92</sup>. Ce cabinet réalise en effet des entretiens et des tests auprès des cadres ciblés notamment sur les aspects en psychologie et en management. Tout d'abord, il y a un questionnaire en ligne à remplir par l'ensemble des cadres. Ce questionnaire permet de donner des résultats statiques sur le comportement de ces cadres, ce qui va servir de base afin d'effectuer des entretiens individuels d'une durée de deux heures environ. Ces entretiens sont de type socioprofessionnel afin de connaître le comportement du manager. Le cabinet RBS-Management a fait une évaluation individuelle pour l'ensemble des 250 managers retenus. L'objectif de cet entretien individuel est de définir les points forts et les points d'amélioration des cadres. Cette analyse s'effectue avec la participation du pôle Recherche & Développement, la Direction des Ressources Humaines et un manager expert (expatrié) ainsi que le manager concerné. Autrement dit, le but est de détecter quels sont les atouts et les leviers des managers afin d'élaborer un contrat de progrès pour chaque cadre concerné à partir du référentiel issu de la « *Charte du Manager* ». Cette Charte est considérée comme un guide méthodologique inspiré des références managériales internationales. Ce guide théorique est dédié à l'ensemble des cadres managers de l'entreprise SEAAL dans le cadre du programme *OPT* afin qu'ils puissent se rassembler autour des valeurs clés de

---

<sup>92</sup> Pour avoir plus de détails sur le cabinet-conseil RBS, voir le site : [www.rbs-management.com](http://www.rbs-management.com).

l'entreprise : « *Le Professionnalisme, La Dynamique et La Confiance* ». Dans cette « *Charte du Manager* », 9 grands axes managériaux sont mis en avant sur lesquels les managers travaillent au cours des 4 années que doit durer leur formation :

- Organiser son activité pour des résultats durables ;
- Décider et assumer les choix de stratégie ;
- Concevoir une vision stratégique ;
- Conduire le changement et explorer de nouvelles voies ;
- Contribuer au collectif et créer des synergies ;
- Représenter l'entreprise dans l'ouverture et la curiosité ;
- Mettre les clients au cœur de ses préoccupations ;
- Animer et développer les compétences ;
- Communiquer efficacement.

En fait, dans ce programme de transfert de connaissances managériales, il y a une logique de découpage en thèmes afin d'assurer une cohérence pour le travail à réaliser chaque année par le manager. Selon le Directeur (X), ce système présente : « *l'intérêt d'avoir une démarche globale qui inclut la partie théorique, qui est quand même indispensable pour avoir les bases et les fondements, mais elle inclut aussi une mise à l'épreuve. Ici, **la personne est en poste**, elle fait son travail, on lui apprend des choses et on les applique sur le terrain au quotidien, on l'accompagne pour l'orienter et pour **mettre en valeur sa montée en puissance*** ».

Pour ce faire, l'entreprise a adopté une logique visant à réaliser les trois premiers axes managériaux sur les première et deuxième années. Ensuite, deux axes suivants sont réalisés la troisième année. Et un seul axe sera fait la dernière année. En parallèle, sur les axes manquants pour les cadres, il y a un accompagnement pour chaque manager à la fois individuel et collectif selon la « *Charte du Manager* ». Le Chargé de mission nous explique ce point : « *Cet accompagnement est matérialisé par des formations individuelles et il y a aussi du coaching, du monitoring. Il y a aussi un accompagnement collectif pour les aspects basiques* ».

Dans ce processus, il y a d'abord un volet global qui permet à l'entreprise de diffuser les connaissances managériales à ses cadres de niveau N par le biais de la formation suivie par les managers de niveau N+1. Ensuite, il y a un volet correspondant aux forces et à la capacité de cette personne dans un domaine particulier. Ici, l'objectif est de faire émerger et progresser ces potentialités individuelles et de les faire évaluer au fur et à mesure par le biais du contrat de progrès pour chaque cadre. En effet, selon l'un des répondants, l'évaluation de ce programme OPT se fait au sein de l'entreprise tous les 6 mois par la direction des ressources



humaines et le (N+1) de la personne concernée : « *L'intérêt d'être dans le contrat de progrès, c'est d'apprendre et d'appliquer les connaissances managériales et l'opportunité d'accéder à des postes managériaux. C'est déjà donc une opportunité de suivre des formations et d'être accompagné par des experts et ceci sur une durée assez longue* » (Directeur X).

L'apprentissage est donc accompagné, il permet l'acquisition progressive de connaissances encourageant ainsi les cadres s'ils le souhaitent à progresser par la suite au sein de l'entreprise.

### 2.3.1. Le processus d'apprentissage des cadres top-managers :

À ce stade de l'analyse, nous allons présenter le résultat du processus de transfert et d'apprentissage de connaissances de la part des cadres tops-managers. Pour ce faire, nous allons présenter la capacité d'émission de l'émetteur de la connaissance représentée par les cadres expatriés et cela au regard du récepteur de la connaissance représenté par les cadres locaux afin de nous centrer sur leur capacité d'absorption. Les résultats seront présentés sous forme de *verbatim*s.

#### Extrait 1 : La capacité d'émission et la capacité d'absorption

- **La capacité d'émission et la volonté de diffuser les connaissances de la part de l'émetteur**

« *J'étais en permanence avec un expat, je peux témoigner qu'il était vraiment **très volontaire pour diffuser** tout son savoir dans les moindres détails. Je peux donc témoigner pour dire qu'il était **à la hauteur** avec une compétence en matière technique, mais aussi au niveau managérial* » (Responsable X).

- **La capacité d'absorption : l'intention d'apprendre de la part du récepteur**

« *L'observation d'une maîtrise technique et managériale d'une personne compétente pousse vraiment à **s'engager à apprendre** tout ce qui est bon à connaître pour notre carrière et pour notre savoir. Surtout quand on voit **que la personne adhère et cela nous pousse à l'apprentissage*** », (Cadre X).

« *L'individu a besoin toujours de **progresser** et aller vers un niveau supérieur. Nous avons l'idée que les expat ont un savoir meilleur que nous. Aussi, nous cherchons à acquérir les connaissances sans difficultés. On **était réceptifs** et on attendait des signes de leur part* » (Chef de service).

Les cadres interrogés semblent véritablement être en attente d'un transfert de connaissances. Pour la plupart d'entre eux cette attente est satisfaite puisqu'ils perçoivent chez leur partenaire une réelle volonté de diffuser les connaissances.

### **2.3.2. L'objet du transfert : les connaissances managériales**

Il est important pour nous d'identifier, en premier lieu, l'influence du type de connaissances managériales. En effet, ces connaissances managériales sont des connaissances qui ont une forte dominante tacite enracinée dans les schémas de pensée des individus. Elles s'expriment à travers leurs expériences, leurs styles managériaux ou encore leurs modes opératoires. Ce caractère complexe se traduit par une plus grande difficulté de transmission des connaissances managériales par rapport aux connaissances techniques qui sont plus facilement transférables. Il faut donc s'interroger sur le point de savoir si le caractère tacite et complexe de ces connaissances peut bloquer ou diminuer leur transfert. L'un des répondants nous explique que l'application des connaissances managériales n'est pas toujours facile : *« Il y a deux aspects dans le processus du transfert de connaissances managériales. Tout d'abord, il y a l'interaction avec le cadre expert, cette interaction va nous pousser à apprendre plus en regardant faire l'expert. Il y a des choses qui se font et qui prennent le temps pour que ça se fasse (...) Cette interaction nous permet, même si la donnée est **tacite** dans un premier temps, d'avoir un **apprentissage**. Avec le temps, on est obligé d'apprendre, d'acquérir cette connaissance. (...) Le deuxième aspect est lié à la « Charte du Manager » qui essaie d'orienter et de mettre à niveau ce qu'on considère comme étant les principales caractéristiques d'un bon manager. C'est donc un référentiel sur lequel on peut se baser pour se positionner comme bon ou mauvais manager »* (Chef de département).

La difficulté de transférer les connaissances managériales est donc bien perçue et mise en avant. Pour la réussite du processus de transfert de ces connaissances, la relation directe et indirecte entre les deux partenaires est indispensable.

### **2.3.3. Obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances :**

Conformément aux indications données par la littérature relative sur les connaissances tacites, le transfert de connaissances managériales semble très difficile par rapport au transfert de connaissances techniques. Dans ce processus de transfert, c'est la connaissance qui constitue le pivot du transfert, mais en réalité, d'autres facteurs peuvent être influents. Parmi eux, il y a les difficultés et les freins rencontrés par les acteurs qui prennent part au processus. Nous en donnons une illustration dans l'extrait 2.

## Extrait 2 : Les freins rencontrés

« (...) Les freins, à mon sens, sont liés à la fois, à **la volonté de l'émetteur** et au **degré de réceptivité du récepteur**. Le mauvais contact ou les préjugés vont automatiquement provoquer des freins qui peuvent être dépassés si les deux trouvent un terrain d'entente. Il faut bien cadrer ce processus pour éviter ces freins » (Chef de service).

« L'homme, en général, a peur de **l'inconnu et du changement**. Au départ, c'est un système imposé directement. Par exemple, les cadres de l'entreprise privée viennent d'un système donné et ils trouvent un autre système en place. Au lieu de s'intégrer dans ce système pour pouvoir établir les règles du jeu et ensuite relever le niveau d'exigence, ils ont voulu que le système s'adapte à eux. **Je pense que c'était une erreur au départ**, ce qui a rendu beaucoup de gens **réticents**. Par la suite, les gens ont commencé à comprendre que leur intérêt personnel est plutôt de **s'adapter et de progresser** » (Chargé de mission).

Il est important de pouvoir comprendre comment ces connaissances sont acquises par le récepteur. Pour cela, nous nous sommes centrés sur cette relation émetteurs-récepteurs afin de comprendre comment ces derniers font des efforts pour intégrer les connaissances transférées au sein de l'organisation SEAAL. L'un des répondants nous explique la relation entre un expat émetteur de connaissances et un récepteur : « **Au final, il y a un compromis des deux côtés** : il y a l'expert qui arrive bien évidemment en connaissant le contexte local, comme l'entreprise publique en Algérie et ses caractéristiques. Il est formaté généralement par rapport aux sensibilités du contexte local. De l'autre côté, le cadre local est obligé de faire des efforts d'intégration pour s'adapter ou changer sa manière de travailler en mieux, c'est-à-dire, que dans les deux cas, des compromis doivent se faire... » (Chef de département).

### 2.3.4. Les outils de diffusion de connaissances :

Les modalités existantes de diffusion des connaissances sont importantes lors du processus de transfert : ce sont les programmes de formation, le travail en équipe, l'envoi d'experts, les documents de règles, les systèmes d'information, les échanges de personnels, les outils de communication communs, les messageries, le frottement, les interactions quotidiennes, le système de binômat, etc. Comme le souligne le Chargé de mission, les outils privilégiés au sein de l'entreprise SEAAL sont le contact au quotidien et la formation : « **C'est plus par la formation et par le contact au quotidien que se diffuse la connaissance au sein de SEAAL. Cela, permet aussi aux collaborateurs de prendre plus d'assurance...** » (Chargé de mission).

### Extrait 3 : Les principaux outils de transfert de connaissances

*« **Le face à face, le binômat, les formations internes et externes, le frottement quotidien** sont autant d'éléments qui permettent d'effectuer des transferts de connaissances pour arriver à un résultat au final. On ne peut pas privilégier un de ces axes par rapport à l'autre. C'est en quelque sorte une offre globale qui fait avancer les choses » (Responsable X).*

*« Tout d'abord, il y a les formations de masse, le parcours d'intégration, le face à face, le binômat. Ensuite, la réorganisation des directions et des structures a été opérée. Au final, des formations plus ciblées ont été organisées comme " le client au cœur de SEAAL", la conduite du changement dans le cadre de la démarche OPT"... » (Chargé de mission).*

*« Il y a eu une création d'un **centre de formation** par lequel passe tous les acteurs du réseau qui se spécialisent dans la formation des métiers de l'eau. Ce sont des collaborateurs qui ont été formés et ils sont devenus aussi formateurs. L'encadrement se fait par des expats qui sont présents » (Chargé de Mission).*

Avec l'appui d'experts de SUEZ, l'entreprise SEAAL a appliqué dans le deuxième contrat une nouvelle méthode de transfert de connaissances : le « *Binômat* ». L'un des répondants en binômat avec un expat choisi pour le programme OPT nous explique son point de vue sur cette démarche : « *Pour renforcer l'apprentissage, il y a le **binômat** pour l'aspect technique ou managérial. Leur objectif c'est d'avoir un niveau équivalent d'expertise pour le cadre algérien en binômat avec un expert de SUEZ notamment dans le cadre technique. Par contre, dans le cadre managérial, un directeur (expat) avec un adjoint cadre algérien vont faire en sorte que d'ici le départ de l'expat, le cadre algérien soit apte à occuper ce poste (...)* » (Chef de département).

En effet, ce choix de cadres managers en binômat dans le cadre d'apprentissage de connaissances n'est pas le fruit du hasard. Plusieurs étapes sont réalisées comme nous l'avons souligné précédemment en adéquation avec la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines et la participation d'organismes externes comme le cabinet conseil RBS-Management. La présence des experts de SUEZ Environnement est également effective. L'entreprise SEAAL espère que ses cadres vont prendre le pilotage stratégique de l'entreprise à la fin du contrat prévu en 2016.

Pour garantir le transfert de connaissances de ce grand nombre de métiers et de pratiques managériales, l'entreprise SEAAL assure à ses cadres un plan de formation très intense à

l'interne et à l'externe. C'est ainsi que, depuis la signature du premier contrat, environ 19 000 formations ont profité aux cadres de l'entreprise<sup>93</sup>. Ces formations sont réalisées à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les directions de l'entreprise SEAAL. Selon Jhan, J.P. (2013 : 53), ces formations englobent différents niveaux professionnels : *« de la gestion d'une unité de dessalement d'eau de mer à l'utilisation de la comptabilité analytique, de la communication efficace au travail en milieu confiné, des directeurs aux opérateurs du Centre d'appel téléphonique ou aux agents de sécurité. Ces formations sont réalisées par des organismes extérieurs, des formateurs internes, ou encore des experts de SUEZ Environnement en assistance technique »*.

La participation d'organismes externes est complétée par la présence des cadres internes (53% d'entre eux sont des formateurs en plus de leurs responsabilités quotidiennes) et le soutien des experts de SUEZ 27 expatriés sont affectés à temps plein à la réalisation de cette mission-support<sup>94</sup>. Outre ce processus de formation au sein de l'entreprise, un quota de 200 jours, à savoir, d'autres types de formations a été prévu qui permet de délivrer exceptionnellement des formations à l'étranger pour l'acquisition de connaissances non disponibles en interne. Les cadres désignés pour la formation à l'étranger sont accompagnés par des cadres de SUEZ dans le cadre du binômat.

L'importance de cette démarche avec ce grand nombre de formations est de transférer ces connaissances au sein de l'entreprise SEAAL, de permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et d'améliorer le capital en ressources selon les besoins. Le rapport des cadres sur ce processus de transfert de connaissances est envoyé régulièrement à la Direction Générale afin de garantir une professionnalisation des métiers locaux et des pratiques managériales. Mais, pour que le récepteur puisse effectivement acquérir ces connaissances, d'autres conditions organisationnelles rentrent en jeu comme la confiance, la transparence et la culture organisationnelle.

---

<sup>93</sup> Ce chiffre de formation englobe à la fois la formation sur le transfert de connaissances techniques et managériales (Jhan, J.P. 2013 : 54).

<sup>94</sup> Pour plus de détails sur la participation des 27 expatriés dans ce projet, voir « *Aux avant-postes du transfert de savoir-faire* », Suez Environnement Magazine, n°9. Mars, 2012. p.16. [www.suez-environnement.fr](http://www.suez-environnement.fr).

### 2.2.5. Les conditions organisationnelles :

Selon qu'elles sont favorables ou non au processus de transfert des connaissances, les conditions organisationnelles peuvent avoir un impact favorable ou défavorable sur son résultat, c'est-à-dire sur le degré de réussite du transfert. Il s'agit de conditions interdépendantes qui ont des effets les unes sur les autres.

Extrait 4 : Résultats relatifs aux conditions organisationnelles basées sur la création d'une culture commune

*Pour ma part, j'ai eu cette volonté d'acquérir ces connaissances. (...) Nous avons cette **confiance** pour que ce projet soit réussi. Nous avons aussi le **dynamisme** et le **professionnalisme acquis** progressivement. Par contre, pour d'autres, c'est un besoin quotidien, **car il y avait un retard immense qu'il fallait rattraper**, et ce retard faisait qu'il y avait des cadres qui suivaient vite et d'autres moins vite, mais dans les deux cas c'est positif » (Chargé de mission).*

*«... D'un point de vue **culturel**, on sort d'un management directif et on passe à un management plutôt en transversal. On n'avait à rendre des comptes qu'à notre responsable. Par contre, maintenant, on travaille en mode réseau avec une communication très élaborée et des comités de pilotage. D'ailleurs, c'est toutes ces organisations qui ont été mises en place. Pour cela, je peux dire qu'il y a eu un **impact culturel et organisationnel**. On constate le **changement** dans l'organigramme de 2006 par rapport à celui de 2013 » (Chef de département).*

Soulignons qu'au niveau des entretiens menés, la majorité des répondants considèrent que la relation entre les cadres locaux et les cadres expatriés est basée sur la transparence et la confiance mutuelle. Or cette situation est très favorable à l'efficacité du transfert de connaissances.

### 2.2.6. Partage de connaissances :

Après l'acquisition des connaissances, le partage ou la diffusion de ce capital demeure une épreuve importante pour les managers locaux et pour les expatriés. La motivation et la réceptivité sont des critères favorables pour un transfert effectif aussi bien pour l'émetteur que pour le récepteur. Le climat doit être basé sur la confiance et la transparence comme nous l'avons évoqué plus haut.

#### Extrait 5 : Le partage de connaissances des collaborateurs :

« Je suis très **motivé à diffuser les connaissances acquises** à mes collègues. D'ailleurs, c'est l'une des choses qui me passionne, c'est pour ça que j'ai passé plus de temps sur un poste de management que sur un poste de pilotage de projet (...) J'ai eu peut être de la chance, j'ai une équipe dans mon unité qui est assez jeune avec quelques personnes expérimentées mais qui sont naturellement ouvertes, **je n'ai pas eu de difficultés**... » (Directeur X).

« Pour moi, **ce que j'apprends, je le transmets** ; on a mis en place une structure, et on a créé un site intranet ; on a mis dedans des livrables afin de diffuser ces connaissances à l'ensemble des cadres de SEAAL » (Chef de département).

L'accès à l'information est facilité, simplifié par la mise en place d'un site intranet afin que les cadres prennent connaissances des supports. L'un des répondants, le Chef de département, nous explique le rôle de ce site intranet : « L'utilité de ce site intranet est de tracer les réunions, transférer tous les documents nécessaires et diffuser l'information à l'ensemble des cadres de l'entreprise SEAAL ».

#### 2.4. Les résultats relatifs à l'intégration et l'utilisation de connaissances managériales au sein de l'organisation :

La dernière étape dans ce processus porte sur l'intégration de ces connaissances managériales acquises et/ou développées par le récepteur au sein de l'organisation. Ce processus va de l'utilisation de ces connaissances à leur mise en œuvre en tant que compétences par les managers impliqués dans le cadre de ce processus de transfert. L'un des répondants nous explique son point de vue sur cette étape : « Cela revient au **contrat de progrès**, où on définit un certain nombre d'axes de travail et des actions concrètes. On met en place les indicateurs pour suivre si ces actions sont bien réalisées. (...) Pour moi, c'est l'outil qui permet de tracer ces connaissances managériales. D'ailleurs, il y a une version informatique de l'outil qui est en cours de développement pour avoir un outil qui permet d'évaluer les compétences des personnes, définir les plans d'action ensuite, etc. » (Directeur X).

Mais concernant l'outil informatique d'évaluation des compétences des managers cité par ce Directeur X, nous n'avons pas pu obtenir plus de détails, car l'outil était en cours de développement au moment de notre recueil des données. L'intérêt de cette démarche est de suivre les actions d'accompagnement individuel afin d'apporter des améliorations et des corrections si c'est nécessaire.

#### Extrait 6 : Adaptation au contexte local et utilisation des connaissances

*« Les cadres locaux adaptent ces connaissances progressivement sur leur lieu de travail quotidien. Entre nous, on utilise le terme « **Seaaliser** » le savoir-faire, c'est-à-dire, que les experts nous livrent un savoir-faire international comme celui qui existe chez SUEZ Environnement et nous, nous essayons d'adapter ces connaissances aux conditions locales... » (Chef de service).*

*« Je peux dire qu'on avait une soif d'apprendre. Mais, on a été sélectionné, pour pouvoir voir les potentialités existantes des employés locaux et grâce à cette sélection qu'il y avait des potentialités émergentes. **On voulait apprendre, on prenait l'information et on la « Seaalisait »**. On prenait directement ce qu'on avait comme information et on la mettait directement dans le cas pratique » (Chef de département).*

Les cadres expriment tous leur volonté d'apprendre et de s'approprier ces connaissances. De fait, l'intégration de ces connaissances managériales représente un capital important de connaissance pour l'entreprise publique pour parvenir à une autonomie managériale d'ici 2016. Nous avons donc pu au cours de la discussion, comprendre les différentes étapes de l'intégration et de l'utilisation de ces connaissances à travers les outils mis en œuvre.

Pour permettre à l'ensemble des salariés de l'entreprise de bénéficier de ces connaissances managériales, l'entreprise SEAAL a adopté une démarche qui permet de faire circuler l'information de façon ascendante et descendante. Cette démarche d'adaptation de ces connaissances est appliquée aux conditions locales afin d'accompagner l'absorption de connaissances. Cette étape est expliquée par un Directeur (X) de la manière suivante : *« On a une fois par semaine un Comité de Direction Générale (CDG) qui regroupe tous les directeurs. Le lendemain matin tous les directeurs se réunissent avec leurs (N-1) pour faire descendre l'information et aussi faire un état des lieux de ce qui est avancé ou pas, et avec comme objectif de le faire remonter la semaine d'après au niveau du CDG. Cette démarche redescend au fur et à mesure de la semaine. (...) Cela permet de diffuser l'information très rapidement ; au bout d'une semaine, on a touché la couche la plus basse de l'entreprise et fait remonter l'information sur la même période »*. Toujours selon ce Directeur (X), des supports ont été réalisés comme les flashes infos qui permettent de valoriser les actions faites au sein de l'entreprise SEAAL et permettant de reconnaître les personnes par leur qualité de travail. L'entreprise SEAAL a choisi de diffuser ses connaissances managériales dans d'autres départements avec le soutien des autorités publiques, des principaux actionnaires ONA et



ADE, ainsi que de l'accompagnement de SUEZ Environnement. L'un des répondants nous explique cette démarche du transfert de connaissances : « *On a des personnes de Tipaza<sup>95</sup> qui rentrent dans le cadre du projet OPT. Ce sont des personnes du même niveau que celui d'Alger. C'est une démarche qui a été déployée de la même manière pour Alger et Tipaza afin d'essayer de faire progresser rapidement ces personnes qui intègrent l'entreprise. Après le premier contrat, ces cadres n'ont pas bénéficié du travail qui a été fait auparavant à Alger et ça permet aussi de les faire progresser pour essayer de les mettre à niveau rapidement avec les cadres d'Alger* » (Directeur d'unité).

## **2.5. Impact du transfert de connaissances managériales :**

Tout processus de transfert de connaissances a forcément un impact sur les capacités managériales de ces acteurs, voire même au-delà et entraîne donc plusieurs changements. Après le cheminement de ce processus de transfert, et d'après l'image qu'en donnent les acteurs interrogés, nous pouvons dire que la situation est optimale. Bien que ce processus soit toujours en cours de réalisation, les acteurs sont très motivés et ouverts pour acquérir plus de connaissances de leurs collègues expatriés. « *Ces connaissances sont utilisées sur le terrain et diffusées en même temps. Cela est réalisé au niveau du centre, des unités, directions et au niveau de l'organisation en général* » (Directeur unité).

Les cadres locaux sont très motivés et enthousiastes également pour la transmission et le partage de ces connaissances ; tout cela se déroule dans un climat de confiance et de transparence. Les outils utilisés favorisent le transfert et la mise en application des connaissances managériales. Mais le réel résultat, c'est la volonté mutuelle des cadres locaux et expatriés qui se traduit par une amélioration et un changement à tous les niveaux. Nous limitons notre analyse des impacts des connaissances managériales sur l'entreprise SEAAL uniquement aux principaux objectifs habituellement recherchés dans le cadre de ces contrats de PPP, à savoir :

- la capacité managériale des cadres managers locaux ;
- la prestation de service de qualité meilleure.

---

<sup>95</sup> Une autre wilaya (département) en proximité de la capital Alger.

## Extrait 7 : Impact des connaissances managériales sur l'entreprise

*« Évidemment, ces types de connaissances nous font progresser encore en compétences de manière continue, c'est-à-dire, qu'avec le temps on apprend. On applique et on essaie d'améliorer, de diffuser, de revoir le processus éventuellement pour l'améliorer si nécessaire ».*

*« Pour avoir côtoyé des managers de SEAAL, ils ne fonctionnent plus comme avant. On sent vraiment le changement, on sent une **ouverture** et une **volonté** d'aller vers l'avant alors que ces managers étaient plutôt réticents au début. L'avancée surtout en termes de transfert de connaissances managériales s'apprécie au moment où il y a eu un déclic. On a parcouru déjà un bon bout de chemin » (Directeur X).*

*« Sur la prestation de service par rapport au client, on est toujours exigeant ; déjà envers nous même, il y a eu des améliorations. C'est vrai qu'on est passé au H24 et cela a été acquis dès le premier contrat, mais il fallait le pérenniser et consolider les bases techniques et managériales. Les clients, sont généralement satisfaits, mais ils deviennent plus exigeants...» (Chef de département).*

La progression en matière de transfert de connaissances est manifeste. Elle satisfait l'entreprise SEAAL, mais également ses clients. Le tableau suivant retrace les étapes du processus de transfert de connaissances managériales qui a eu lieu en son sein.

**Tableau 39** : Synthèse des résultats de l'entreprise SEAAL

Phases du transfert	Entreprise SEAAL : 20 Managers interviewés
<b>Phase 1</b>	<p>Le groupe de cadres dans le processus du transfert, absorbent ces connaissances managériales par le biais de la formation collective, l'accompagnement individuel interne et externe ainsi que le soutien des kits d'appui (document de travail et/ou de référence afin d'aider les Managers (250) à consolider leurs connaissances managériales ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le degré d'assimilation est propre à chaque cadre ;</li> <li>- La capacité d'absorption et la capacité d'émission ont été favorables pour ce transfert car la volonté des deux acteurs était affichée sans difficulté.</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	<p>Malgré le début récent du programme de transfert de connaissances managériales, ces cadres sont tous en binôme avec des expatriés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils diffusent ces connaissances à leurs collaborateurs et équipes de travail.</li> <li>- Ils sont très motivés pour opérer ce partage des connaissances.</li> <li>- Ce partage s'opère uniquement par le biais du frottement quotidien</li> <li>- Un programme de formation est envisagé à partir de 2013 jusqu'à 2016 pour ces managers, plus un accompagnement individuel et collectif.</li> </ul>

**Source** : Réalisé par nous.

### **3. Présentation des résultats du deuxième cas : le contrat de gestion entre SGSIA et ADPM**

Le contrat de gestion concernant la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA) de l'aéroport d'Alger Houari Boumediene et l'entreprise qui gère les Aéroports De Paris (ADP) par sa filiale Management (ADPM) est un PPP. Ce contrat de gestion constitue une première en Algérie dans le secteur aéroportuaire. Le premier contrat a été signé en 2006 pour une durée de 4 ans renouvelable jusqu'à fin 2014. Historiquement, ADP est l'un des plus anciens partenaires de l'entreprise mère EGSA-Alger par ses interventions en assistance technique et managériale ainsi que par les formations qu'elle a dispensées à ses cadres. Comme nous l'avons mentionné auparavant, ce contrat de gestion n'est pas similaire au cas précédent ou à d'autres contrats de gestion. Il s'agit d'un contrat de forme hybride juridiquement orienté plutôt vers de la gérance que vers la gestion proprement dite avec une « *feuille de route* » décidée par les deux partenaires. Sa particularité tient aussi au nombre restreint d'expatriés, à savoir 4 cadres. Trois directeurs sont affectés dans les différentes directions et à leur tête un Directeur Exécutif Adjoint opère au côté du PDG algérien. Ce cas présente des spécificités. Nous avons pu effectuer des entretiens avec des cadres occupant des postes en binôme avec ces experts d'ADPM et d'autres travaillant dans les mêmes directions en étroite interaction quotidienne avec ces derniers. Les résultats seront donc centrés sur les propos de ces cadres.

#### **3.1. Les résultats relatifs au PPP en tant que relation de coopération :**

Les premiers résultats concernent le projet de PPP qui se concrétise par un contrat de gestion pour une durée limitée. Ces résultats concernent également les relations de coopération entre un partenaire public et un partenaire privé sur les objectifs suivants : « *Les principaux objectifs de ce partenariat sont, d'une part, le transfert de savoir-faire et, d'autre part, la rentabilité et le maintien en état de marche de toutes les installations aéroportuaires. Dans le cadre du projet de partenariat, on a acquis des équipements sophistiqués qui nécessitent des technicités bien pointues et spécifiques* » (Directeur adjoint).

Soulignons ici que, selon le répondant, le savoir-faire s'entend à la fois du savoir-faire technique et du savoir-faire managérial basés sur des livrables assurés et mis en place par les expatriés. Afin de comprendre ce cas de transfert de connaissances, il faut s'interroger sur les conditions dans lesquelles s'est nouée la relation partenariale et plus particulièrement sur la demande d'acquisition de nouvelles connaissances formulée par l'entreprise publique SGSIA. Cette demande s'explique par le fait qu'il aurait été très coûteux pour cette dernière de

développer ces connaissances seule en interne. Cela a été constaté notamment après la réception de la nouvelle aérogare en 2006, dont le pilotage a nécessité des connaissances et compétences à la fois techniques et managériales. Pour ce faire, nous avons cherché si ce contrat implique de manière implicite ou explicite un transfert de connaissances managériales. Selon le Chef de département : *« Il y a eu un transfert de connaissances managériales. (...) On a eu un transfert dans le cadre de la gestion des équipements, des aspects relationnels, le déploiement du personnel au niveau de la plateforme, etc. (...) Par contre, dans mon domaine, qui est lié aux pratiques managériales, le cadre est serré et il est régi par une loi. On ne peut pas avoir des choses en plus. (...) Mais par exemple, sur la réalisation des tableaux de bord, la façon de les simplifier afin d'avoir une lecture claire et simple, les expats ont apporté des choses nouvelles... »* (Chef de département). Ceci signifie que cette étape se focalise plus sur la stratégie adoptée par le partenaire public face à l'acquisition de ces connaissances. Il est précisé que : *« L'objectif de ce partenariat est le transfert de connaissances et compétences entre ADPM et SGSIA actuellement. C'est par rapport à la nouvelle aérogare construite et inaugurée en 2006 et au niveau des équipements, du traitement des compagnies aériennes afin d'améliorer la gestion vis-à-vis des cadres algériens »* (Chef de département).

Nous insistons, à ce stade de notre recherche, sur la manière dont les liens s'établissent dans le projet afin d'établir des corrélations entre le type de connaissance, la dynamique de connaissance, son transfert dans une relation de coopération dans le cadre de ce PPP. Le Directeur Adjoint nous dévoile sa stratégie vis-à-vis de ce processus de transfert de connaissances : *« Il y a eu **un transfert de connaissances**, notamment quand on **travaille au quotidien et ceci en frottement avec nos adjoints expatriés**. Le rôle de l'adjoint est là pour nous épauler. Parfois, il y a des sujets très pointus dans l'aviation civile qui demandent une méthodologie, des plans d'intervention, des procédures rigoureuses et conformes à la réglementation algérienne et même internationale de l'aviation civile. Ces connaissances sont plus orientées vers la gestion que vers la technologie »*.

### **3.2. Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales**

Les résultats, à ce stade, portent sur l'objet du transfert, et plus particulièrement sur l'acquisition de connaissances managériales de la part du récepteur (le groupe de cadres locaux en interaction avec le groupe de cadres expatriés). Le Chef de département souligne un aspect du transfert de connaissances managériales. Pour lui : *« Dans le cadre du management, il y a eu un transfert. Par exemple : concernant la finance et le contrôle de gestion, ils ont*

ramené (ADPM) des méthodes nouvelles par l'interaction de ces méthodes entre les différentes Directions. Par exemple, en 2008 on a commencé la mise en place de la comptabilité analytique, ainsi que l'interaction entre la comptabilité analytique et la Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO). On faisait plus de réunions entre les directions par exemple : la GMAO, la Direction Financière et Commerciale (DFC) et l'ensemble des responsables » (Chef de département).

### 3.3. Explication du programme du transfert des cadres locaux :

À ce stade de l'analyse, nous allons présenter les résultats du processus de transfert et d'apprentissage de connaissances par les cadres tops-managers. Pour cela, nous allons présenter la capacité d'émission de l'émetteur c'est-à-dire des cadres expatriés au regard du récepteur de la connaissance afin de nous focaliser sur la capacité d'absorption de ce dernier.

#### Extrait 1. La capacité d'émission et la capacité d'absorption

- **La volonté de diffuser les connaissances managériales de l'émetteur :**

« *Il y a de la bonne volonté de leur part pour diffuser leurs connaissances managériales. (...) Pour cela, on a fait appel à ADPM. Le fait de travailler ensemble sur la plateforme aéroportuaire dans les domaines spécifiques, c'est une manière de transférer ces connaissances...* » (Chef de département).

« *Oui, les expatriés se sont **intégrés facilement** dans l'entreprise. Les cadres locaux **sont aptes à communiquer** avec ces cadres. On s'adapte* » (Chef de département).

- **La volonté d'absorber les connaissances du récepteur :**

« *J'ai la **volonté d'acquérir** ces connaissances managériales, de les intégrer et les utiliser. D'ailleurs, c'est le but du contrat. Pour maintenir une telle aéro-gare et nos vols, des équipements sont sophistiqués conformément aux standards mondiaux, il faut une certaine connaissance dans le domaine* » (Directeur Adjoint).

« *C'est un **objectif** du contrat et c'est **une volonté** des cadres de l'entreprise. (...) C'est un contrat qui a une durée limitée de 4 ans. Durant cette période, il faudrait qu'on extraie tout ce qu'ils ont mis sur le plan technique et managérial **afin de prendre le relais*** » (Chef de département).

« (...) À travers cette organisation, notre objectif est **d'absorber** au maximum **les connaissances et expériences par le frottement des deux expériences** aussi. L'environnement est nouveau pour nous avec la participation des deux acteurs public et privé » (Directeur adjoint).

On peut remarquer au travers de ces quelques extraits l'existence d'une réelle volonté d'acquérir ces connaissances, afin que l'aéroport d'Alger puisse être considéré comme répondant aux standards internationaux. Cette acquisition de connaissances est faite dans le cadre de contrats signés et une réelle autonomie se fait sentir.

### **3.3.1. L'objet du transfert : les connaissances managériales**

Il est important d'identifier en premier lieu le type de connaissances managériales objet du transfert (des connaissances à forte dominante tacite), mais aussi la facilité ou la difficulté de la réalisation de ce dernier. À la question de savoir si le caractère tacite, souvent complexe, de ces connaissances en rend la communication difficile voire la bloque, la réponse fournie n'a pas été très claire : « *Ah oui, les connaissances managériales s'acquièrent d'une part par le travail quotidien avec les expats et sur le terrain. À chaque moment, on a des situations, et chaque situation est une connaissance...* » (Chef de département). Le transfert a donc bien lieu mais son degré n'est pas réellement apprécié.

Ainsi, l'organisation du transfert de connaissances managériales repose sur le transfert de l'émetteur au récepteur de connaissances et se traduit souvent par des conditions organisationnelles comme la volonté de diffusion de l'émetteur, l'intention stratégique d'apprendre ces connaissances et l'aptitude de récepteur. En effet, il est souligné que : « *Ce sont des connaissances managériales qu'on avait déjà et qu'on a approfondies avec eux. Par exemple, avant ce contrat de gestion, on avait nos procédures, mais avec eux il y a une amélioration ; ils ont apporté (ADPM) de nouvelles méthodes de travail...* » (Chef de département).

L'idée ici est plutôt de mettre en relief une quête de stabilisation et d'approfondissement de connaissances acquises.

### **3.3.2. Les outils de diffusion des connaissances managériales :**

Les modalités existantes de diffusion de ces connaissances sont importantes et variées dans ce projet comme nous l'avons déjà mentionné :

## Extrait 2. Les méthodes de transfert de connaissance :

« Le transfert dans la partie managériale se réalise en partie par **le frottement**. Il y a eu aussi **des formations** pour les cadres supérieurs dans le domaine de la gestion des aéroports en général et tout ce qui est relatif à l'aéronautique. Il y a eu donc des formations qui ont été réalisées par les expatriés d'ADPM à nos cadres dans le premier contrat, et il y a eu après un avenant de prolongation dans le deuxième contrat » (Conseillère X).

« J'ai assisté à deux formations, avec le DGE (Directeur Général exécutif), c'était des formations de 10 jours avec lui. C'était des formations courtes, mais intéressantes et bénéfiques pour les cadres de l'entreprise » (Chef de département).

« Ce transfert touche **le management et le comportement** en général dans le travail. (...) C'est un transfert qui se fait à la longue par **le frottement et l'interaction chaque jour** directement et indirectement. Le transfert se fait en travaillant avec les experts indirectement et involontairement sans qu'on le ressente. Mais avec le temps, on apprend et le résultat c'est un **changement** grâce aux nouvelles idées reçues » (Directeur adjoint).

Les outils de transfert de connaissances sont donc la formation mais aussi le travail par contact et l'accompagnement ainsi que le frottement et l'interaction quotidienne.

### 3.3.3. Obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances :

Le processus de transfert de connaissances managériales est très difficile en comparaison avec le transfert de connaissances techniques. La littérature confirme ce point important (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 2003). Dans ce processus de transfert, c'est la connaissance qui fait le pivot du transfert, mais en réalité d'autres facteurs peuvent influencer ce pivot. Parmi eux, il y a les difficultés rencontrées par les acteurs au sein de ce processus.

### Extrait 3. Freins et obstacles rencontrés lors du processus de transfert de connaissance

« **La culture d'entreprise** était différente, même les expats au début avaient des difficultés à connaître la mentalité des algériens, comment parler avec eux, comment réagissent les femmes qui travaillent. Il y a eu certains obstacles au début » (Chef de département).

« ...Mais ils prennent en compte très vite notre culture, ces expats ne sont pas des gestionnaires directs. Il y a toujours quelqu'un, un PDG à qui se référer avant de prendre une décision importante par exemple. On n'a donc pas eu **d'affrontements ou d'obstacles** avec ce transfert de connaissances » (Cadre X).

La perception culturelle différente entre les deux partenaires est prise en compte, mais l'accompagnement ou le référent mis en place permet de contourner les éventuelles difficultés.

#### 3.3.4. Les conditions organisationnelles :

Pour que le récepteur puisse acquérir ces connaissances managériales, d'autres conditions organisationnelles rentrent en jeu comme la confiance, la transparence et la culture organisationnelle. Ces dernières peuvent avoir un impact favorable ou défavorable sur le processus du transfert et d'apprentissage comme nous l'avons déjà mentionné.

### Extrait 4. Résultats relatifs aux conditions organisationnelles basées sur la création d'une culture commune

« Concernant **la confiance**, l'Etat leur a donné cette confiance. À mon niveau, quand on travaille ensemble, il y a la confiance entre nous, on contribue pour la même entreprise. D'ailleurs, même les expatriés disent qu'on travaille pour la SGSIA et non pour ADPM. Cette formulation de leur part nous rassure » (Chef de département).

« Ce contrat de gestion est bénéfique et même positif, en raison de **la volonté des cadres** de l'entreprise (locaux et expatriés). **La confiance et la transparence** ont facilité le travail quotidien entre nous... » (Chef de département).

« Sur **la culture d'entreprise** et au niveau de la SGSIA, on a eu une certaine culture, il n'y a pas eu de blocage entre les cadres... » (Chef de département).



La culture commune entre les partenaires semble prendre le pas pour conditionner la réussite de ce PPP.

### 3.3.5. Partage de connaissances :

Après l'acquisition des connaissances, le partage ou la diffusion de ce capital demeure une épreuve importante pour les managers locaux. La motivation et la réceptivité sont des critères favorables pour un transfert effectif chez l'émetteur comme chez le récepteur.

#### Extrait 5. Diffusion et partage aux collaborateurs

*« Pour moi, je délègue pas mal d'informations et de tâches au fur et à mesure. Je fais des relèves souvent. (...) C'est vrai, le point nodal est **de diffuser l'information et de l'utiliser.** »* (Chef de département).

*« (...) En parallèle, **il y a des formations** qui se font, car on a un plan de formation annuel très riche, et cela par rapport au besoin de chaque structure »* (Chef de département).

*« On s'est adapté à travailler avec ces nouvelles techniques managériales. Il y a eu des formations par **la volonté de la Direction Générale**. Le PDG est très exigeant pour les formations. D'ailleurs, il nous a fait des formations pour le management d'équipes, management du projet... »* (Chef de département).

La formation semble être un outil indispensable pour accompagner le transfert de connaissances. Ce programme de formation est imposé par la Direction Générale de l'entreprise SGSIA.

### 3.4. Les résultats relatifs à l'intégration de connaissances managériales au sein de l'organisation :

Les derniers résultats d'étude dans ce deuxième cas portent sur l'intégration des connaissances managériales acquises et/ou développées au sein de l'organisation du récepteur de la connaissance. Cette étape consiste à savoir si le partenaire récepteur souhaite intégrer les connaissances apprises dans sa base de connaissances. Si la réponse est positive, comment se fait donc ce processus d'intégration, à savoir quelle est la méthode d'organisation du transfert et d'identification des mécanismes. Le Chef de département nous explique cette démarche :

*« Je diffuse ces connaissances, **il y a un transfert** vers les cadres collaborateurs. Ce transfert se fait sur **le terrain**, comme donner des informations, faire apprendre la façon de gérer, etc. ».*

En fait, l'intégration de ces connaissances managériales représente un capital de connaissances pour l'entreprise SGSIA et une voie vers une autonomie managériale. Nous avons donc cherché à comprendre les étapes de ce processus à travers les outils mis en œuvre pour leur intégration et leur utilisation.

#### Extrait 6. Adaptation des connaissances aux conditions locales

*« Dans mon cas, après **l'absorption**, je diffuse ces connaissances managériales et cela plus par **le frottement** et en même temps **j'utilise** ces connaissances au quotidien »* (Chef de département).

*« Le transfert se fait, par **des formations** pour le personnel et l'encadrement. Aussi, avec le **frottement**, nous avons pu améliorer et développer nos connaissances, notamment managériales... »* (Directeur Adjoint).

On constate encore le poids important de la formation, du travail collaboratif facilitant le processus d'absorption de ces connaissances.

### 3.5. L'impact du transfert de connaissances managériales :

Tout processus de transfert de connaissances a forcément un impact sur les capacités managériales de ses acteurs, voire même au-delà. Après le cheminement de ce processus de transfert selon l'image reflétée par les acteurs interrogés, nous pouvons dire que la situation est optimale. Bien que ce processus soit toujours en cours de réalisation, les acteurs sont très motivés et ouverts afin d'acquérir plus de connaissances de la part de leurs collègues expatriés. Ces derniers sont très motivés également pour la transmission et le partage de ces connaissances dans un climat de confiance et de transparence. Les outils utilisés sont favorables au transfert et à la mise en application de ces connaissances managériales. Mais le réel résultat, c'est la volonté mutuelle des cadres locaux et expatriés qui se traduit par l'amélioration de l'entreprise à tous ses niveaux.

## Extrait 7. Impact du transfert de connaissance sur l'entreprise

« Des améliorations sont à noter, **des résultats vraiment positifs** à l'Aéroport d'Alger apparaissent. D'ailleurs, c'est tout le monde qui sent cette amélioration. En plus, le fait de parler la même langue fait que **les obstacles sont moindres**. Il y a une **collaboration** entre les deux partenaires et une **coopération**. Parfois, on a l'impression que ces expats ne sont pas là pour un contrat déterminé, on a le sentiment que ce sont des collègues à nous » (Directeur Adjoint).

« Ce qu'on a appris avec eux, c'est plus **la traçabilité et la mise en place** du système de management qualité et environnement. Ils nous ont aidé à **formaliser** tout ce qu'on fait. Et là, maintenant, on est en train de **diffuser** ces connaissances managériales à nos collaborateurs» (Directeur Adjoint).

« Concernant la prestation de service, elle a changé et elle devient **de qualité meilleure**. On a maintenant des indicateurs de performance, on est certifié au système du management intégré et on a l'ISO 9000, 14000, 18000, etc. » (Chargé de mission).

« Concernant les individus de manière générale, il y a pas mal de cadres qui ont acquis de nouvelles connaissances et amélioré leur savoir » (Chef de département).

Cet impact est réel car il se traduit par la mise en place de procédures de gestion et une plus grande formalisation d'actions déjà présentes. Une synthèse sur les différentes étapes de ce processus de transfert de connaissances managériales au sein de l'entreprise SGSIA est faite dans le tableau (40) ci-après.

**Tableau 40** : Synthèse des résultats de l'entreprise SGSIA

Les phases du transfert	Entreprise SGSIA : 9 managers interviewés
<b>Phase 1</b>	Le transfert de connaissances managériales se fait par le biais du frottement quotidien et la formation des outils managériaux ; - Les expatriés assurent des responsabilités et en même temps diffusent leur connaissances ; - Ces cadres locaux absorbent au maximum ces connaissances et les appliquent au quotidien.
<b>Phase 2</b>	- Les hauts cadres sont en binôme avec les expatriés ; - Leur apprentissage managérial est basé plus sur un travail collaboratif ; - Ils appliquent ces connaissances managériales au quotidien. - Chacun d'eux applique et diffuse ces connaissances à son équipe. - La diffusion de ces connaissances passe souvent par le contact, le travail au quotidien et l'accompagnement.

**Source:** réalisé par nous.

#### **4. Présentation des résultats du troisième cas : le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion de la ligne 1 du Métro d'Alger entre EMA et RATP Dev**

Le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion est un contrat de partenariat conclu entre l'Entreprise de Métro d'Alger (EMA) et la RATP Dev de la ligne 1 du Métro d'Alger (MA) pour une durée de 8 ans. Ce contrat constitue une première en Algérie dans le secteur du transport urbain pour les autorités publiques d'une part, et d'autre part, pour la population algéroise. Ce partenariat est tout à fait différent des deux contrats de gestion, en raison du caractère à la fois novateur et spécifique de ce projet. Ce projet est un contrat de partenariat entre deux entreprises publiques qui a abouti à la création d'une entreprise de droit algérien appelée « *RATP El-Djazair* ». Elle est en charge de l'exploitation et la maintenance de la ligne 1 du Métro d'Alger. RATP Dz est donc une entreprise publique, filiale de la RATP Dev. L'un des cadres de l'entreprise nous explique les objectifs de ce projet : « *Les objectifs de ce contrat de partenariat sont l'exploitation de la ligne 1 du métro d'Alger, mais aussi l'assurance d'un service voyageur et sa sécurité, la gestion des recettes... Aussi, ce contrat est basé sur l'exploitation et la maintenance pour une durée de 8 ans. Ce contrat commence à partir de sa mise en service le 1 novembre 2011* » (Cadre X).

Ce contrat très récent est basé sur une population de cadres très jeunes, puisque 85% des salariés ont moins de 35 ans. De plus, à leur tête, il y a 11 expatriés. Pour la compréhension du transfert de connaissances managériales, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec les premiers cadres formés auprès de la RATP en France en tant que cadres polyvalents

et avec ceux qui vont prendre le relais après le départ des expatriés qui est prévu en 2018. Ces cadres, dans leur majorité, sont en frottement quotidien, en binômat avec les experts de la RATP Dz. Nous présentons les principaux résultats obtenus.

#### **4.1. Les résultats relatifs au PPP : entre l'expertise étrangère et le besoin local en termes de connaissances managériales**

Les premiers résultats selon notre guide d'entretien portent sur la relation partenariale et la recherche d'acquisition de nouvelles connaissances qui s'avère très coûteuse à développer tout seul pour les partenaires. En effet, ceci signifie, rappelons-le que cette recherche se focalise sur la stratégie adoptée par le partenaire public face à l'acquisition de ces connaissances afin de comprendre ce phénomène. L'un des responsables nous explique son point de vue sur les principaux objectifs de ce contrat : *« RATP Dev avec sa filiale RATP Dz a un contrat d'exploitation et de maintenance de la ligne 1 du Métro d'Alger. Elle avait comme objectif d'assurer la maintenance et l'exploitation du MA et de former les cadres locaux. Durant cette phase, nous allons apprendre le management et les nouveaux métiers que nous n'avons pas. Par exemple, le métier du responsable sécurité ferroviaire n'existait pas auparavant en Algérie, il peut être présent chez la SNTF<sup>96</sup>, mais pas de cette manière »* (Responsable X).

La stratégie d'accès du récepteur aux connaissances managériales est basée sur le groupe de managers choisis et impliqués dans le processus de transfert de connaissances en relation avec les cadres expatriés. L'un des Cadres Station (X) nous dévoile son avis sur la stratégie adoptée dans ce contrat pour l'accès aux connaissances : *« Ce contrat implique un transfert de savoir-faire. Dans les clauses du contrat, nous avons (partie algérienne) exigé qu'il y ait un transfert de savoir-faire de la part de la RATP Dev entre les cadres expatriés et les cadres locaux algériens. Pour ce transfert de savoir-faire, donc, nous avons été mis en double (en Binômat). Les expatriés sont nos renforts, nous sommes sur le même poste et nous avons un cadre renfort qui est là pour effectuer le transfert de savoir-faire... »* (Cadre X).

Ainsi, il s'agit d'identifier les opportunités qui se présentent lors du transfert de connaissances managériales et leurs modalités d'apprentissage. Dans le cadre de cette recherche, nous insistons donc sur la manière dont les liens s'établissent au sein du projet afin d'établir des relations entre le type de connaissances, la dynamique de connaissances, son transfert dans une relation de coopération, basée sur un contrat de partenariat.

---

<sup>96</sup> Société National des Transports Ferroviaires (SNTF). Pour plus d'informations, voir le site de l'entreprise publique algérienne : <http://www.sntf.dz>.

#### 4.2. Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales : explication du programme du transfert de connaissances

Le PPP sous forme de contrat d'exploitation et de maintenance entre RATP Dz et EMA implique un programme de transfert de connaissances et ceci s'étale sur différentes étapes durant les 8 années du contrat. Mais ce transfert s'avère être plutôt à orientation technique que managériale, notamment au début du contrat. Dans cette optique, le contact au quotidien constitue le principal type de transfert notamment pour les cadres top-managers. En réalité, ce contact, notamment en binôme avec des expatriés, est un moyen à la fois important et riche en termes d'absorption de connaissances. Les cadres sont confrontés à des situations et décisions quotidiennes, et ceci constitue pour eux une forme d'apprentissage en action. Comme le souligne l'un des répondants : *« Ces modalités du transfert de savoir-faire sont principalement par **le frottement** et par le **coaching**. Les cadres travaillent en binôme, ils prennent les décisions ensembles, donc il y a une concertation »* (Cadre X).

Cet apprentissage est suivi en effet par un programme de formation. Au début, le programme de formation dédié aux personnels locaux était uniquement dans la phase de préparation d'exploitation sur le management et les métiers techniques entre 2008 et 2011, notamment pour les métiers qui n'existaient pas auparavant comme le poste du responsable en sécurité ferroviaire, le poste de responsable au contrôle commandé (PCC)... Ces formations étaient réalisées en partie sur les lieux par des experts de la RATP et complétée en France sur la ligne 14 du métro parisien. Comme nous explique un responsable X : *« Dans cette phase, il y avait des formateurs de la RATP qui sont venus, ils nous ont formé, et on a même fait un séjour en France pour se former sur la ligne 14 du métro Parisien. Pendant cette période, il y avait un réel transfert de connaissances au quotidien avec des exercices, des scénarios et des formations. Comme nous étions les 7 premiers, le but était donc de nous former pour à notre tour former les agents de maîtrise. C'était un transfert de connaissances techniques et managériales »* (Cadre X).

Le programme de formation au sein de la RATP Dz est assuré par :

- 20 formateurs algériens ayant un niveau ingénieur préalablement formés par des experts français ;
- 180 heures de formation théorique par agent sont effectuées ;
- 320 heures de formation pratique par agent pendant la phase de fonctionnement non commercial sont assurées ;

- *l'accompagnement quotidien par 10 experts de la RATP est opéré pendant la phase de fonctionnement non commercial ;*
- *la formation qualifiante pour 10 types de métiers ;*
- *la formation continue est instaurée afin d'assurer le maintien des connaissances et des compétences pour les métiers liés à la sécurité »* (Communiqué de presse, RATP Dz, 31/10/2011. p.6).

À ce stade de l'analyse, nous allons présenter les résultats du processus de transfert et d'apprentissage de connaissance par les cadres tops-managers. En premier lieu, nous allons présenter la capacité d'émission de l'émetteur, à savoir les cadres expatriés et cela sous l'angle du récepteur de la connaissance afin de nous focaliser sur leur capacité d'absorption. En deuxième lieu, nous allons présenter la nature de la connaissance, son transfert et son apprentissage :

Extrait 1. Le processus du transfert de connaissances : entre la capacité d'absorption et la capacité d'émission selon le récepteur

- ***La volonté de la part du récepteur***

*« En fait, on essaie d'apprendre au maximum, car ces expatriés vont partir. Par exemple, le renfort qui est avec moi va partir en octobre prochain (2013), il a un contrat de 3 ans. Les contrats de 8 ans sont uniquement pour les directeurs. En octobre, je vais me retrouver toute seule à gérer tous ces gens-là. (...) Bien sûr que je vais **apprendre** au maximum, je vais observer, poser des questions, essayer de chercher l'information pour savoir ce qui peut être fait dans certaines situations et voir si, éventuellement, ça peut se faire ici »* (Cadre Station).

*« **Je suis motivé** à apprendre des connaissances nouvelles et à **les transmettre** à mon équipe. Si on veut avoir une carrière poussée et développer nos connaissances, on doit avoir cette **volonté d'apprentissage**. On ne finit jamais d'apprendre »* (Directeur X).

- ***La volonté de l'émetteur telle que perçue par le récepteur***

*« Après quelque mois, je pense que les managers **participent** activement à la gestion de l'entreprise. Je constate le transfert au quotidien en tant que responsable... »* (Directeur X).

*« Celui qui a travaillé avec moi avait **la volonté de diffuser ses connaissances managériales**, il n'avait rien à cacher. Je suis là pour un contrat bien déterminé, je dois donner tout ce que je connais »* (Responsable X).

La volonté et la réalisation de l'acquisition des connaissances sont prégnantes. Elles rassurent tout autant qu'elles favorisent par la suite une promotion au sein de l'entreprise.

#### 4.2.1. L'objet du transfert : les connaissances managériales

Il est important d'identifier la nature des connaissances managériales mais aussi la facilité ou la difficulté de la réalisation de ce transfert. Deux répondants nous expliquent leurs points de vue.

Extrait 2. La nature de la connaissance et son apprentissage :

*« Sur les connaissances managériales, il y a déjà les valeurs intrinsèques de la personne, un Manager peut **apprendre** des choses. Je pense que les responsables qui sont sélectionnés pour les postes en binôme ont certaines aptitudes et certaines prédispositions pour manager des groupes de personnes et des structures» (Directeur X).*

*« Cela dépend de la personnalité des personnes ; moi personnellement, **ce caractère complexe** des connaissances managériales ne m'a pas freiné, au contraire, je suis assoiffé d'apprentissage... » (Responsable X).*

En fait, l'intégration de ces connaissances managériales représente un capital de connaissance pour l'entreprise publique et renvoie vers une autonomie managériale après l'achèvement du contrat. Après l'acquisition des connaissances managériales par les cadres locaux, notamment ceux en interaction avec les cadres experts, leur intégration nécessite aussi la mobilisation des outils du transfert.

#### 4.2.2. Les outils de diffusion des connaissances managériales :

Ces connaissances se diffusent à travers un certain nombre d'outils comme : le programme de formation, le travail en équipe, l'envoi d'experts, les documents, le système d'information, les échanges de personnels, les outils de communication commun, le frottement, le système de binômat... Nous allons dès lors les présenter :

Extrait 3. La formation

*« Au début, avant l'exploitation, il y avait un contrat de préparation à l'exploitation. En 2008, **nous avons été formés ici par des expatriés**. Après, nous avons eu 15 jours à l'étranger (en France) de pratique sur la ligne 14 du Métro Parisien. Nous avons été en formation sur le simulateur de la ligne parisienne 14 et sur le poste de commande centralisé*



(PCC) de cette ligne...» (Cadre de Station).

« Pour la **formation en management**, il y avait une formation auparavant sur : comment fixer des objectifs, comment gérer une équipe pour pouvoir évaluer un individu. Nous n'avons eu que deux jours de formation avec un organisme externe. Après, avec les expats, nous avons eu un temps consacré à faire des Entretiens d'Appropriation et de Progrès. On a eu quelques conseils par rapport à la fixation d'objectifs et par rapport au suivi » (Cadre Station).

« Ces modalités du transfert de connaissances managériales sont principalement réalisées par le **frottement et par le coaching**. Ils travaillent en Binôme, ils prennent les décisions ensemble, il y a donc une concertation. Au début, c'est vrai qu'il y avait une période d'observation par les cadres algériens, mais dans ces postes c'est une période d'adaptation ».

Concernant les Entretiens d'Appropriation et de Progrès (EAP), les cadres expatriés font des entretiens avec leurs cadres locaux une fois par an pour l'évaluation des compétences et les progrès réalisés par les cadres locaux. À leur tour, chacun de ces cadres effectue ces entretiens avec son équipe. L'un des répondants en binôme avec un cadre expatrié nous explique ce processus : « L'évaluation pour nous c'est **l'entretien annuel** ; on le passe avec le directeur pour pouvoir savoir à quel niveau on a été épaulé, qu'est-ce qui a été réellement acquis, ce qui est en cours d'acquisition, ou encore comment accélérer le processus d'acquisition de connaissances ? (...) Ensuite, on améliore en conséquence et on essaie de voir s'il n'y a des choses qu'on néglige, qui sont très importantes pour eux » (Cadre Station).

#### **4.2.3. Les obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances :**

La réussite ou le blocage du transfert ou le niveau individuel, collectif ou organisationnel sont des éléments importants dans le processus du transfert de connaissances. En effet, pour acquérir ces connaissances nouvelles, les cadres locaux et expatriés doivent trouver une culture commune afin d'éviter les obstacles liés à la distance culturelle. Cette dernière peut constituer un blocage, notamment pour des partenaires qui viennent de cultures différentes. Mais cela n'a pas constitué un frein au regard des propos tenus par les responsables :

## Extrait 5. Les freins ou obstacles rencontrés

« La **différence culturelle** n'a pas freiné le processus de transfert et d'apprentissage de ces connaissances managériales » (Cadre X)

« La distance culturelle n'a pas empêché le processus de transfert de connaissances entre nous. D'ailleurs, on ne la sent pas quand **on travaille ensemble**. Ils se sont intégrés facilement et nous aussi, nous sommes intégrés depuis le début. Ils sont motivés, et parmi eux, il y en a certains qui parlent arabe et qui s'intéressent à l'actualité algérienne, etc. » (Responsable X).

« Dans le processus de formation d'un agent de maîtrise en France dans la RATP, c'est une période de 9 mois de formation. Par contre ici, c'est 3 mois, il y a **une grande différence**. De plus, ils ont un module du management qui dure 15 jours de formation car ce sont des personnes qui gèrent jusqu'à 30 personnes par jour et ce n'est pas évident. Et pour le moment c'est de cela que souffre la RATP Dz pour moi. C'est le petit point négatif » (Cadre X).

La durée de la formation managériale semble courte à certains cadres, elle ne permettrait pas l'assimilation complète des connaissances managériales et la maîtrise du processus.

### 4.2.4. Les conditions organisationnelles :

Pour acquérir ces connaissances, le récepteur doit prendre en compte, d'autres conditions organisationnelles qui entrent en jeu comme la confiance, la transparence et la culture organisationnelle. Leur existence change le degré du transfert par rapport aux acteurs et le rend plus ou moins effectif comme nous l'avons mentionné auparavant.

Extrait 6. Résultats relatifs aux conditions organisationnelles basées sur la création de culture commune

« Moi, j'ai dit, dès le départ, s'il n'y a pas la **confiance**, on ne peut pas travailler en collaboration car c'est un critère très important ; sans la confiance, on ne peut pas aller loin » (Responsable X).

« Il y a de **la confiance et la transparence** entre nous, locaux et expats. Mon directeur (N+1) (expat) me donne l'ordre d'assumer certaines tâches en relation avec le rapport d'activité mensuel dont je traite certains chiffres. Moi-même, j'ai la tâche de concevoir un rapport avec des informations confidentielles, ce qui fait qu'il y a une certaine confiance qui s'est installée entre nous » (Responsable X).

#### 4.2.5. Le partage des connaissances :

Lors du transfert de connaissances, les répondants nous expliquent que leur rôle est à la fois émetteur et récepteur concernant le partage des connaissances et leur utilisation.

Extrait 7. Partage des connaissances techniques :

« Le transfert de connaissance vis à vis des locaux se fait par **des réunions**. L'information, descend de manière directe chez nous... » (Cadre Station).

« Oui, je suis motivé à diffuser mes connaissances, chaque fois que j'apprends quelque chose, **je la partage et je la diffuse** à mes collègues locaux et à mon équipe. Je suis même **surmotivé**, je me bats avec mes directeurs pour vendre mes formations et j'ai pas mal de modules à proposer au Poste de Contrôle Centralisé (PCC) par exemple, etc. » (Responsable X).

« **Je fais du transfert de connaissances au quotidien avec mes collègues**. On essaie de les aiguiller par le biais du frottement. Mais, ce n'est pas palpable, les agents de maîtrise sont en bas. On n'a pas recours aux réunions, à des rapports, des retours d'emails. Notre rôle est de les corriger et de les aiguiller. Nous avons pu avoir un certain transfert de connaissances sur la gestion d'incidents et sur le plan technique » (Cadre Station).

#### Extrait 8. Application des connaissances managériales :

« Il y a aussi un **transfert de savoir-faire managérial** car dans mon unité (...) il y a eu, depuis le début de l'exploitation, un transfert concernant les techniques de management, la manière de traiter les différentes difficultés... C'était vraiment un transfert par **frottement**. On a vu les techniques de management utilisées par les expatriés. On a fait en sorte de suivre ces pratiques en ajoutant sa petite touche afin d'améliorer certaines choses... » (Cadre X).

« Ces connaissances managériales **sont appliquées** au niveau local quotidiennement. (...) De manière générale, une fois, ces connaissances acquises, on fait notre travail par rapport à ces acquis » (Cadre Station).

Les derniers résultats dans le cadre de cette recherche doctorale portent sur l'intégration et l'utilisation de connaissances managériales. L'application de ces connaissances se fait au niveau individuel comme au niveau collectif car le but est de partager ces connaissances au niveau des collaborateurs mais aussi au niveau des équipes de travail.

#### **4.3. Les résultats relatifs à l'intégration et à l'utilisation de connaissances managériales au sein de l'organisation : impact du transfert**

Tout processus de transfert de connaissances a forcément un impact et des changements sur les capacités managériales de ces acteurs. Après le cheminement de ce processus de transfert selon l'image reflétée par ces acteurs interrogés, nous pouvons souligner que la situation semble optimale. Bien que ce processus soit toujours en cours de réalisation, les acteurs sont très motivés et ouverts pour acquérir plus de connaissances de la part de leurs collègues expatriés. Ces derniers sont très motivés également pour la transmission et le partage de ces connaissances dans un climat de confiance et de transparence. Les outils utilisés sont favorables au transfert et à la mise en application de connaissances managériales. Mais, le réel résultat constitué, c'est la volonté mutuelle des cadres locaux et expatriés qui se traduit par le « *faire ensemble* » et la recherche de l'amélioration à tous les niveaux.

#### Extrait 9. Les contacts au quotidien

« Pour le transfert de connaissances, **le fait d'être ensemble tout le temps**, d'effectuer les mêmes tâches, de réaliser des réunions hebdomadaires est favorable. C'est une manière d'apprentissage pour nous. Ainsi, nous avons des réunions systématiques, nous avons des rappels de formation en cas de manquement. Tout ça fait qu'il y a un transfert quoi qu'il arrive, parce que c'est au quotidien qu'on rencontre des situations et au quotidien qu'il faut les traiter » (Cadre Station).

#### Extrait 10. Impact du transfert de connaissance sur l'entreprise

« Pour ma part, **j'utilise** les connaissances **acquises** et les informations que j'ai absorbées au quotidien, mais également les éléments de mon équipe qui **pratique** au quotidien les connaissances acquises. Cela dépend des situations ; pour le moment, toutes les situations rencontrées par notre direction ont été gérées avec succès. Si les situations sont bien gérées, les formations sont donc bien assimilées » (Directrice X).

« Je pense qu'il y a eu un **changement** sur les cadres de l'entreprise, ils sont plus responsables. Dans cette approche, ils ont une vision plus large de la chose... » (Directeur X).

« Ce partenariat est positif, il est très bénéfique pour l'exploitation du Métro d'Alger (MA). Le métro, c'est nouveau. **Ce contrat était plutôt indispensable**. Il faut une certaine expérience et connaissance pour démarrer et pour la suite je pense que ça ira... » (Cadre X).

Ces résultats expriment, tout d'abord, le rôle important et stratégique des cadres locaux choisis pour le transfert de connaissances managériales au sein de la RATP Dz. C'est par ce groupe d'individus que les connaissances vont être d'abord appliquées puis diffusées et partagées. Ils expriment aussi l'importance des cadres expatriés qui sont les garants du transfert. Ces cadres ont un double rôle stratégique au sein de l'organisation. Cette lourde tâche constitue un enjeu considérable dans la réussite du projet pour les partenaires. Le tableau (41), nous offre une synthèse sur les différentes étapes de ce processus de transfert de connaissances managériales au sein de l'entreprise RATP Dz.

**Tableau 41 : Synthèse des résultats de l'entreprise RATP Dz**

Phases du transfert	Entreprise RATP Dz 11 cadres interviewés
<b>Phase 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le transfert de connaissances managériales se fait souvent par le biais du contact au quotidien, notamment avec les cadres locaux, qui sont en binôme avec les expatriés.</li> <li>Certaines formations collectives sur les outils de gestion participent à ce transfert</li> <li>- Le reste est envisagé pour la période de 2014, voire après.</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le transfert de connaissances managériales se fait par le biais du frottement quotidien entre ce groupe et les équipes de travail et collaborateurs.</li> <li>- Chacun diffuse ces connaissances et applique de façon concomitante l'accompagnement.</li> <li>Quelques formations sur le management sont effectuées selon les besoins exprimés.</li> </ul>

**Source :** *Réalisé par nous.*

### **Conclusion :**

Cette première section se focalise sur la présentation des résultats des trois cas sous forme de *verbatim* basés sur les discours des acteurs impliqués dans le processus de transfert de connaissances. Ces résultats sont orientés selon notre cadre conceptuel sur le processus de transfert de connaissances managériales dans le partenariat. Les trois thèmes retenus ont permis de faciliter l'émergence d'interrogations posées lors du recueil des données. Ces résultats servent de support à la discussion et à l'interprétation ainsi qu'à l'analyse que nous allons présenter dans la deuxième section. Ce support est basé sur une analyse comparative menée entre nos trois cas, d'une part, et sur leur confrontation à notre revue de littérature sur le phénomène du transfert de connaissances managériales dans le cadre de PPP, d'autre part.

## **Section 2 : Interprétations sur le processus de transfert de connaissances managériales et évaluation**

Dans cette deuxième section, les premiers résultats de notre analyse empirique des trois cas d'études ont participé aux premières évaluations de la réalité vécue des acteurs du transfert de connaissances. Ces résultats sont à mettre en relation avec le contexte des réalités locales comme le soulignent Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). Dans cette optique, nous allons confronter ces résultats à la revue de littérature déjà présentée auparavant. Il s'agit d'obtenir une vue globale de nos diverses analyses et des résultats retenus, afin de mettre en avant les éléments en commun (les régularités) ainsi que les différences (les divergences). L'intérêt est de mettre en lumière ce processus de transfert de connaissances managériales, ses objectifs, ses outils, ses mécanismes et ses évaluations ainsi que les résultats attendus par l'organisation publique à travers ses acteurs impliqués. Nous allons voir les conditions organisationnelles qui ont un rôle influent sur ce processus de transfert de connaissances telles que la confiance, la transparence, la communication et la construction d'une culture commune entre les partenaires. Notre objectif est de proposer des contributions à la fois théorique et managériale.

### **1. Le constat :**

Le transfert de connaissances managériales est un sujet à la fois relativement nouveau et riche d'enseignements dans ce contexte complexe. En premier lieu, ce sujet a attiré l'attention des personnes interviewées sur l'impact, le résultat et l'efficacité du processus de transfert. En effet, la majorité d'entre elles sont confrontées à l'enjeu du pilotage stratégique des trois entreprises après l'achèvement du contrat et veulent voir réussir le projet. Ainsi, l'évaluation et la mesure du niveau de profondeur de ce transfert et son degré d'effectivité deviennent indispensables. En deuxième lieu, ce sujet a attiré l'attention des cadres expatriés dont le rôle est indissociable du processus de transfert de connaissances. Ils doivent en effet assumer des responsabilités quotidiennes tout en remplissant leur obligation de transfert de connaissances managériales. Eux aussi ont la volonté de réussir le projet. Pour cela, nous avons jugé expédient de limiter notre analyse à ce groupe de managers pivots afin de refléter le plus possible la réalité. Le processus de transfert de connaissances managériales est suivi dans ce sens. Dans cette optique, l'interprétation des résultats de cette recherche empirique recouvre une réalité liée à notre présence sur le terrain.

Ces résultats montrent que ces entreprises réalisent des contrats de partenariat avec des entreprises de renommée mondiale avec deux principaux objectifs fortement liés. Le premier

concerne le transfert et l'apprentissage de connaissances techniques et managériales afin de rendre les managers et techniciens autonomes. Le second est lié à la modernisation des services publics à tous les niveaux afin de satisfaire la clientèle.

Dans nos deux premiers cas, il y a eu deux contrats successifs. En revanche, le dernier cas est plus récent et se trouve dans la 3<sup>ème</sup> année d'exécution d'un premier -et pour l'heure unique- contrat. Le constat est donc le suivant :

*Lors de la première phase, dès les premiers contrats dans les trois entreprises publiques, celles-ci bénéficient d'un apprentissage au niveau organisationnel lié principalement à des connaissances techniques et progressivement à des connaissances managériales en commençant par l'entreprise SEAAL, ensuite, l'entreprise SGSIA et enfin l'entreprise RATP Dz.*

*Lors de la deuxième phase, à savoir lors des deuxièmes contrats, l'apprentissage de connaissances managériales apparaît tardivement, de manière structurée et il est basé principalement au niveau individuel. Ce processus du transfert de connaissances se fait essentiellement par le biais du « frottement quotidien », la formation ainsi que l'accompagnement interne et/ou externe individuel et collectif. Notons cependant que les trois projets sont toujours en cours d'exécution.*

Pour la majorité des répondants (80%), le transfert de connaissances managériales est arrivé tardivement mais de manière structurée dans les trois projets de PPP. Pour eux, ces entreprises ont agi surtout pour l'acquisition de connaissances techniques selon les priorités liées aux métiers. L'intérêt pour ces dernières est de former des spécialistes aux standards internationaux des métiers, car leurs activités reposent essentiellement sur ce personnel. Ces professionnels sont appelés « *des référents* » et leur rôle est d'exercer ces métiers et de former les cadres locaux. En ce qui concerne le transfert de connaissances managériales avant sa formalisation sous forme de programmes bien structurés, notamment lors des premières années du projet, son apprentissage est beaucoup plus lié aux contacts quotidiens entre les managers locaux et les expatriés, et à quelques formations. Par la suite, après certains résultats obtenus et un retour d'expérience quelques années après le début des projets, les trois entreprises publiques se sont focalisées sur le transfert de connaissances managériales de manière plus structurée en ciblant des responsables managers pour accomplir la tâche d'apprentissage de connaissances d'une part, et d'autre part, de diffusion de ces connaissances au sein des équipes de travail et collaborateurs, selon les objectifs de chaque entreprise. À titre



d'illustration, les trois entreprises publiques ne sont pas au même niveau d'avancement dans le processus de transfert de connaissances managériales par rapport à celui des connaissances techniques. L'intérêt est d'aider les managers à consolider leurs connaissances managériales dans le temps afin de prendre le relais du pilotage stratégique après le départ des expatriés. Mais le degré d'évaluation de ce processus de transfert de connaissances demeure difficile à cerner à ce stade, car les programmes de transfert de connaissances managériales sont récents notamment dans l'entreprise RATP Dz. Les propos d'un des répondants expliquent ce qui a été observé et qui est commun aux trois cas.

*« Dans le premier contrat, l'aspect managérial n'était pas construit, ni clair ; donc, chacun apprenait, en quelque sorte, ce qu'il pouvait ou ce qu'il voulait. Alors que, dans le deuxième contrat, le transfert de connaissances managériales est bien construit... »* (Directeur X), entreprise SEAAL.

*« Pour voir réellement le résultat, je pense qu'il faut attendre encore au moins 2 à 3 ans. D'ailleurs, le contrat de progrès, est étalé sur 5 ans jusqu'à 2016 »,* (Chef de centre), entreprise SEAAL.

D'après ce constat, on ne peut pas dire que le transfert des connaissances soit *total et au même niveau ou encore réalisé de manière définitive en 2013* pour les trois entreprises étudiées. Le retard existe, les connaissances techniques et managériales sont liées et leur mise en application nécessite leur coexistence souvent dans une période plus longue que prévue. On peut s'interroger sur ce retard du programme du transfert de connaissances managériales.

### **1.1. Le programme du transfert de connaissances managériales : entre la mise en application et le retard**

Tout d'abord, pour répondre à cette interrogation basée sur la démarche de temporalité, les cadres managers locaux nous expliquent que ces entreprises s'engagent dans ces partenariats pour acquérir des connaissances managériales et dans leur globalité, elles cherchent également à saisir les opportunités dans les programmes de transfert de connaissances qui accompagnent le projet.

Ces trois entreprises ont agi en priorisant leurs objectifs, en commençant par rechercher les connaissances techniques pour maîtriser et professionnaliser les métiers dans un premier temps, notamment durant les premières années du projet. En effet, ces trois entreprises, ayant la forme juridique de Société Par Actions (SPA) sont très jeunes. Elles ont été créées spécialement pour l'exécution de ces contrats de partenariat et elles ont eu pour but de se hisser au niveau des standards internationaux dans ces trois secteurs stratégiques : la gestion

d'eau, la gestion aéroportuaire, l'exploitation, la maintenance et la gestion du Métro d'Alger. L'apprentissage des métiers est donc primordial et prioritaire pour ces entreprises car la majorité de leur personnel se situe dans l'exécution et la quasi-totalité de leurs activités se base sur ce personnel. Néanmoins, force est de constater un retard dans la mise en œuvre de programmes structurés et organisés de transfert de connaissances managériales par ces entreprises. Rappelons que le transfert de connaissances managériales existe dans les trois projets de partenariats dès le début, mais de manière moins structurée en comparaison avec le transfert de connaissances techniques. Il est basé principalement sur les contacts au quotidien et les formations pour certains cadres managers en situation de binôme avec les cadres expatriés. Par exemple, l'un des répondants nous explique le choix de l'entreprise RATP Dz concernant l'apprentissage de connaissances techniques et managériales. Ces propos reflètent presque la même réalité dans les autres entreprises. *« On vient de mettre en place un programme de formation, mais il ne faut pas oublier qu'on est une nouvelle entreprise, on a commencé en janvier 2012. À partir de cette date, on a commencé à mettre des programmes de formation, on a ciblé des priorités. À partir de cette année 2013, nous avons également commencé à mettre en place les évaluations annuelles de compétences et, dans ce cadre, on dispense une formation pour la fixation d'objectifs pour initier les personnes sur les programmes annuels et les objectifs. À partir du deuxième semestre, on va engager d'autres formations en management et gestion du temps. Je pense qu'on va agir par priorité ; à partir de 2014, on va vers des formations dédiées au management... »* (Directeur X, entreprise RATP Dz).

Ensuite, après le transfert de connaissances techniques, ces trois entreprises se sont orientées vers le transfert de connaissances managériales. Ce choix s'est fait après un certain retour d'expérience afin d'optimiser les talents et les performances de leurs cadres managers. À titre d'illustration, l'entreprise SEAAL a justifié son choix de mettre en place le programme de transfert de connaissances managériales dans le deuxième contrat principalement à partir de la fin de la 6<sup>ème</sup> année du contrat, à savoir en 2013 en affirmant qu' *« après avoir consolidé la maîtrise collective des savoir-faire métiers lors du premier contrat, l'objectif est d'homogénéiser et de professionnaliser dans le deuxième contrat les pratiques managériales, afin de les rendre reproductibles dans la durée »* (Documentation interne, 2013).

Afin de mieux comprendre ce raisonnement, nous proposons d'analyser les résultats obtenus en les confrontant d'abord aux approches théoriques que nous avons mobilisées dans la première partie de notre travail de recherche ainsi qu'à d'autres travaux de recherche

similaires. Ensuite, nous nous focaliserons sur les liens et les croisements théoriques ainsi que sur les pratiques, que ce soit sur les régularités et/ou les divergences susceptibles d'exister.

## **2. Analyse des dimensions et interprétation : confrontation théorique et empirique**

Les dimensions théoriques citées dans notre première partie théorique permettent de décrire et de comprendre le phénomène du transfert de connaissances managériales et d'apprentissage dans le cas des PPP. De ce fait, des concepts clés apparaissent à travers les thèmes retenus par la pratique de codage thématique (section 2, chapitre 3). La présence de ces concepts influence notre analyse du processus d'apprentissage de manière à la fois positive et/ou négative. En effet, dans le souci de dégager les dimensions les plus significatives de ce phénomène, nous allons présenter cette analyse des résultats à la fois au niveau individuel et collectif (cadres locaux et expatriés) ainsi qu'au niveau organisationnel des trois entreprises étudiées de façon liée et séquentielle basée sur les thèmes retenus dans notre cadre de recherche.

### **2.1. Explication du processus de transfert de connaissances :**

Dans notre premier cas, l'entreprise SEAAL a structuré et formalisé son programme de transfert de connaissances managériales à partir de la fin de l'année 2012. Pour ce faire, elle a choisi 250 top-managers et prévu un programme basé sur une « *Charte du manager* », sorte de guide théorique, exposant 9 grands axes managériaux sur lesquels les cadres sélectionnés doivent travailler durant les 4 années à venir. Elle a réalisé des formations collectives en interne et en externe et elle a mis en place de l'accompagnement individuel en interne et en externe pour chaque manager basé sur le contact au quotidien. Ce programme de transfert de connaissances managériales a été suivi, pour chaque manager, par l'élaboration d'un contrat d'évaluation annuelle dit contrat de progrès « *sur mesure* ». De plus, un suivi régulier est assuré dans une logique de progression et d'amélioration. Ici, le nombre des cadres expatriés est de 27. Ces derniers, gèrent la société en collaboration avec les locaux et assurent le transfert de connaissances.

Dans notre deuxième cas, l'entreprise SGSIA a aussi formalisé et structuré son programme de transfert de connaissances managériales. Ce programme touche un certain nombre de managers en contact quotidien avec des cadres expatriés, mais il n'est pas précisé. À notre connaissance, l'entreprise SGSIA n'a pas un nombre fixe de managers concernés par le processus du transfert de connaissances managériales. Il y a eu plusieurs formations internes sur les pratiques managériales, notamment dispensées par les cadres expatriés, mais le

principal conducteur du transfert de ces connaissances managériales a été réalisé par le biais du « *frottement quotidien* ». Ce processus a été réalisé avec l'assurance d'un suivi permanent des cadres expatriés. Les connaissances transférées sont toutes des livrables. Dans un livrable, il est indiqué, le rôle et la mission à assurer, les objectifs liés au transfert à atteindre. Les livrables existent dans les trois cas de PPP retenus, mais de manière différente. Ils sont propres à chaque entreprise selon leurs besoins. Ici, le nombre d'expatriés est très restreint, il y a 4 personnes, mais le PDG est un Algérien ; ce choix a été négocié dans le contrat. Ils ont un double rôle, c'est de gérer l'Aéroport d'Alger avec les locaux et d'assurer le transfert de connaissances et leur mise en œuvre.

Dans notre troisième cas, l'entreprise RATP Dz a formalisé et structuré le programme du transfert de connaissances managériales, mais de manière restreinte en comparaison avec le programme du transfert de connaissances techniques. La plupart de ces connaissances managériales sont transférées par le biais du « *frottement quotidien* » tout d'abord de façon individuelle ; ensuite, ces cadres les appliquent et les diffusent à leurs équipes de travail et à leurs collaborateurs. En parallèle, nous constatons l'existence de quelques formations managériales dédiées aux cadres managers. Au départ du projet et principalement durant la période d'essai d'exploitation, l'entreprise RATP Dz a formé un groupe de cadres par le biais d'experts de la RATP pendant 6 mois. Cette période d'essai a duré de 2008 jusqu'à 2011, à savoir l'année de la mise en service de la ligne 1 du Métro d'Alger. Ce groupe de 7 personnes étaient les premières recrutées. Durant la période de recueil des données au sein de l'entreprise RATP Dz, nous avons pu rencontrer 4 d'entre-elles. Pour le reste de l'équipe, deux avaient quitté l'entreprise et la dernière personne n'a pu être rencontrée. L'un des répondants nous explique son point de vue sur ce passage : « *Dans le contrat, il y avait une période d'essai... Dans cette phase, il y avait des formateurs de la RATP qui sont venus, ils nous ont formés. Puis on a fait un séjour en France pour se former sur la ligne 14. Pendant cette période-là, il y avait un réel transfert de savoir-faire quotidien avec des exercices, des scénarios, des formations pour être des formateurs. Comme on était les 7 premiers, le but était donc de nous former pour former ensuite les agents de maîtrise. C'était un transfert de savoir-faire technique et managérial* » (Responsable X, entreprise RATP Dz).

La formation a eu lieu en interne comme en externe sur la ligne 14 du métro parisien. Le but était de former ces cadres pour qu'ils deviennent à leur tour des formateurs et des agents polyvalents ainsi que des acteurs pivots du processus de transfert de connaissances. Dans la continuité de ce programme, l'entreprise RATP Dz a réalisé pour chaque manager un contrat de progrès annuel afin d'évaluer son évolution dans le temps, appelé « *Entretien Annuel des*

*Performances* » (EAP). Dans ce programme, les dirigeants ont d'abord commencé par les cadres managers ; ensuite ces derniers ont fait la même chose avec leurs équipes. Comme le souligne l'un des répondants : « *Je pense que l'objectif des EAP est d'évaluer ce processus de transfert de savoir-faire. Les cadres vont avoir une évaluation claire et mesurable de leurs objectifs. Je pense que c'est un moyen de traçabilité de ces connaissances. On a une procédure de suivi et ce processus est formalisé* ». (Directeur X, entreprise RATP Dz).

Après avoir expliqué le processus du transfert de connaissances au sein des trois entreprises publiques, nous allons à présent insister sur les caractéristiques des transferts effectivement mis en œuvre, leurs outils, leurs conditions, leurs évaluations ainsi que les écarts plus ou moins importants avec les attentes formulées par les entreprises et leurs acteurs impliqués.

## **2.2. Capacité d'absorption : un lien étroit entre l'émetteur et le récepteur**

La capacité d'absorption ou « *l'absorptive capacity* » selon Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) est considérée comme un point essentiel du processus du transfert de connaissance pour le récepteur. Dans la re-conceptualisation de cette notion, Zahra, S.A. & George, G. (2002 : 190) développent deux dimensions complémentaires : « *la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée* ». La première notion, à savoir « *la capacité d'absorption potentielle* » renvoie à la capacité cognitive, en matière d'acquisition de connaissances de la part du récepteur. Elle est considérée comme l'aptitude à reconnaître ou identifier des connaissances nouvelles externes par le biais de formations et de pratiques des tâches managériales. La deuxième notion, à savoir « *la capacité d'absorption réalisée* », constitue la valeur ajoutée pour le récepteur qui parvient à intégrer et assimiler ces connaissances nouvellement acquises. Cette assimilation est basée sur la capacité de ce dernier à transformer ces connaissances par leur utilisation. La transformation est l'aptitude à développer les conditions ou les mécanismes qui facilitent la combinaison de connaissances anciennes avec des connaissances nouvelles, qui sont acquises et assimilées (Zahra, S.A. & Georges, G. 2002). De ce fait, la transformation est une étape importante selon ces auteurs, car elle précède l'exploitation de la connaissance.

Les résultats de notre analyse se penchent plus sur la capacité d'absorption du groupe de cadres locaux en interaction quotidienne avec les cadres expatriés. D'ailleurs, la totalité des répondants des trois entreprises publiques reconnaissent l'importance de cette notion. Ils se situent tous, dans une première étape, comme récepteurs de connaissances souvent nouvelles, qu'elles soient techniques ou managériales. Ils distinguent clairement la complémentarité de ces notions en termes de transfert de connaissances, car ils ont fourni des efforts

remarquables, notamment par le biais de la formation et des contacts au quotidien dans les tâches visées par le transfert de connaissances. Ces pratiques d'absorption de la part des managers récepteurs de connaissances sont cruciales pour le développement de ces trois entreprises publiques et ce pour plusieurs raisons :

- développer les services d'eau de l'entreprise SEAAL,
- développer la gestion aéroportuaire de l'entreprise SGSIA
- et renforcer l'exploitation, la maintenance et la gestion de la ligne 1 du Métro d'Alger par l'entreprise RATP Dz.

En effet, cela nécessite un effort important, sachant que ces projets de PPP sont limités par la durée du contrat. Pour ces managers locaux, il faut absorber le plus rapidement possible des connaissances et des compétences avant la fin du contrat. L'un des cadres managers nous explique que : « *Le fait d'avoir construit une méthodologie bien définie de transfert de savoir-faire managérial est le facteur qui manquait durant le premier contrat. Les cadres de SEAAL ont acquis des expériences managériales, des formations de bonne qualité étaient dispensées au top management* » (Directeur d'unité, entreprise SEAAL).

Dès lors, la capacité d'absorption existe d'après les récepteurs des connaissances au sein des trois entreprises. Pour la quasi-totalité, ces répondants expriment aussi avoir la volonté et l'aptitude d'acquérir, d'assimiler, d'appliquer ces connaissances et de les partager avec leurs collaborateurs et équipes de travail. Mais, ceci n'exclut pas aussi l'existence d'un tiers bloquant lors du processus du transfert. Ce frein a plusieurs explications. Ce frein se situe au niveau de la culture des entreprises publiques algériennes. Tout d'abord, au début du processus de transfert de connaissances, il y avait une certaine réticence de la part des cadres managers les plus expérimentés à l'égard du changement en comparaison avec les cadres récemment recrutés. L'un des répondants nous explique son sentiment sur ce point : « *Par exemple, auparavant, nous n'avions pas la culture de nous ouvrir aux autres. Les anciens managers ne pouvaient pas dire qu'ils avaient une lacune sur tel ou tel point. C'était des hésitations et parfois des réticences, ils ne voulaient pas montrer leurs points faibles. Il y avait une mauvaise compréhension dans le déclenchement du transfert de connaissances managériales, il n'y avait pas une communication adaptée. Chacun avait sa propre définition. Actuellement nous avons une **charte du manager** qui décrit toutes les étapes. Dans la première étape, c'était un peu confus, très flou* » (Chef de département, entreprise SEAAL).

Ces difficultés s'expliquent par l'expérience acquise par les anciens managers, leurs habitudes, leurs repères et leurs styles managériaux dans l'exécution des tâches ainsi que par la peur du changement. En effet, les nouvelles méthodes managériales appliquées par les

groupes d'expatriés au sein de l'organisation imposent un changement comportemental à tous ceux qui ont pratiqué d'autres formes de management. Mais, après quelques années de travail ensemble, ces managers ont participé pleinement à la création d'une culture commune. En parallèle, ce sentiment de peur du changement était quasiment absent chez les jeunes managers. Au contraire, nous avons constaté qu'ils avaient une soif d'apprentissage et d'aller de l'avant. Ils ont la volonté d'apprendre et d'appliquer ces connaissances acquises. L'un des répondants souligne que : « *Oui, je suis motivé pour diffuser mes connaissances, chaque fois que j'apprends quelque chose, **je la partage et je la diffuse** à mes collègues locaux et à mon équipe. Je suis même **surmotivé**...* » (Responsable X, entreprise RATP Dz). « *Il y a eu une volonté de la part des cadres algériens d'acquérir plus de connaissances. Pour le moment, on sent que les cadres algériens demandent plus de connaissances. Ils ont hâte de s'accaparer de ces responsabilités* » (Directeur X, entreprise RATP Dz).

Pour faire face à la peur du changement, l'entreprise SEAAL, après un certain retour d'expérience, a organisé une formation appelée « *la conduite du changement* » pour les 250 top-managers concernés. « *Par exemple, l'apprentissage concerne des gestes finalement. C'est un changement comportemental, c'est un changement des manières qu'on possède. Ce n'est pas un cours théorique ; l'apprentissage, c'est au quotidien et il s'applique sur le terrain de manière directe* » (Directeur X, entreprise SEAAL).

Pour les entreprises SGSIA et RATP Dz, il y a eu des formations et un accompagnement sur la manière de gérer le changement, notamment dans le cadre des situations d'apprentissage. Selon Allaire, Y. & Frisirotu, M. (2004), si le changement provoque des mutations dans les valeurs, dans la manière d'agir et de penser ainsi que sur l'aspect culturel de l'organisation, il est important que ces acteurs membres perçoivent des privilèges afin d'y adhérer facilement. Lors de nos entretiens, nous avons constaté que la politique salariale menée par les entreprises publiques algériennes constitue un certain frein pour l'application des connaissances acquises. Dans ces trois entreprises publiques, le salaire est tout à fait différent en comparaison avec les entreprises privées locales, et leur rémunération est inférieure à celle de leurs partenaires privés. Ceci expose ces cadres à la tentation d'aller vers le secteur privé. L'un des répondants nous explique son analyse de la politique salariale : « *Ces difficultés ou ces freins se résument au niveau des salariés sur le terrain ; on les voit travailler et ils ont une bonne maîtrise, mais leurs préoccupations sont plus financières et leur salaire est très démotivant. C'est donc ça qui les empêche d'adhérer facilement au changement* » (Chef de centre, entreprise SEAAL).

Bien que le niveau de salaires ne soit pas très élevé dans les trois entreprises publiques en comparaison avec les entreprises privées locales ou les co-entreprises, l'entreprise SEAAL a

utilisé un système de reconnaissance et de récompense pour ses salariés. Ce système s'applique aux tâches managériales réalisées dans le temps et à leur évolution, ainsi qu'au partage de connaissances par le biais des formations pour les locaux. Cette méthode est choisie par cette entreprise afin d'encourager les cadres. Cette politique salariale utilisée par l'entreprise SEAAL constitue donc un moyen de motivation afin d'appliquer les connaissances acquises dans le temps. En revanche, cette politique de reconnaissance est quasiment absente dans le deuxième cas et n'apparaît pas pour dans le troisième cas durant la période d'observation. En fait, ce manque de pratique lié à un manque de motivation, pour certains cadres, en raison de rémunérations salariales non stimulantes, pourrait rendre le transfert moins effectif. Son évaluation traduit le degré d'implication de ces acteurs au quotidien. Si les connaissances ne sont pas appliquées et partagées pleinement par ces acteurs, le transfert sera moins intense et aura donc, moins de valeur. De plus, le changement et l'évolution des mentalités et les façons de réagir nécessitent forcément un travail mutuel durant une période longue.

Par ailleurs, si cette capacité d'absorption se situe et s'évalue au sein de l'organisation réceptrice des connaissances, elle excède ce seul champ puisque les managers de cette organisation sont en interaction avec les groupes expatriés émetteurs qui, tout en y travaillant eux aussi, dépendent également de leurs entreprises mères. On peut donc parler d'une certaine façon d'une démarche d'apprentissage inter-organisationnel, mais il n'y a pas de création commune de connaissances managériales à ce niveau. De plus, ces managers sont à l'interface, ils sont à la fois récepteurs et émetteurs, car ils sont aussi en interaction avec leurs collaborateurs récepteurs de connaissances dans le cadre de leur équipe de travail au sein de l'organisation. Cette démarche est valable pour les trois entreprises publiques, car ces dernières appliquent uniquement les clauses issues de la négociation contractuelle des différents partenariats.

Nous constatons donc que si une connaissance est apprise au sein de l'organisation, cela signifie que l'entreprise a la capacité d'apprendre des connaissances managériales. Mais, la pertinence et la signification de cet apprentissage se résument au partage de ces connaissances et à leur application de façon individuelle et collective. *« Si j'ai appris des choses, je dois les communiquer à mes collègues. Pour moi, c'était un moyen d'apprentissage, de voir réellement le domaine sur le terrain. (...) C'est la chose que je reproche à mes responsables. Pour moi, c'est une pyramide, le management ne peut pas être entre deux personnes, c'est avec plusieurs »* (Responsable X, entreprise RATP Dz).



À ce stade de l'analyse, les résultats montrent que la majorité des managers dans ces trois entreprises publiques sont capables d'apprendre des connaissances managériales, de les appliquer et de les diffuser au sein de leur organisation avec l'appui des expatriés. Soulignons que le degré de réceptivité des connaissances est propre à chaque individu et entreprise. De plus, l'apprentissage des connaissances managériales est à la fois organisationnel et inter-organisationnel au sein de l'organisation. Mais, nous avons pu constater l'absence de la création commune de connaissances managériales au niveau inter-organisationnel au moment de notre présence sur le terrain. La capacité d'apprentissage est liée à l'interaction de ces managers et de leur rôle à la fois émetteur et récepteur. Ils sont au centre de ce dispositif de transfert, ils sont garants de la transmission au niveau organisationnel. Cependant, cette interaction est pertinente pour ce processus de transfert et d'apprentissage dans le cas où ces cadres assurent aussi leurs rôles. La motivation constitue pour eux un moteur pour avancer car après l'achèvement du contrat, ces cadres vont se retrouver seuls livrés à eux-mêmes. Néanmoins, il semble que la capacité d'absorption n'est pas le seul critère qui pourrait décrire ce processus de transfert de connaissances managériales. La volonté de l'émetteur qui a une capacité d'émission indissociable de la capacité d'apprentissage du récepteur est également importante dans ce dispositif.

### **2.3. La volonté de transfert de connaissances : entre la capacité d'émission de l'émetteur et la volonté d'apprendre du récepteur**

Le transfert de connaissance se fait d'un émetteur à un récepteur et cette relation est indissociable pour ces deux acteurs. L'accomplissement des rôles de chacun influence automatiquement le processus de transfert de connaissance et son degré d'efficacité. Les deux acteurs du processus constituent le cœur de transfert de connaissances comme nous avons pu le voir lors de la revue de littérature (Cohen, W.M. & Levintahl, D.A. 1990 ; Szulanski, G. 1996 ; Hendriks, P. 1999 ; Argote, L. & Ingram, P. 2000 ; Amesse, F. & Cohendet, P. 2001 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Cabrera, E. 2003 ; Minbaeva, D.B. & Michialova, S. 2004 ; Narteh, B. 2008 ; Tijani, O. 2011 ; 2013). Cette volonté est confirmée de manière générale par les propos du Directeur d'unité de l'entreprise SEAAL : « *Pour qu'il y ait un échange, il faut qu'il y ait **la volonté** de la part de celui qui **transfère**, et de celui qui **reçoit** aussi. Je pense que ces deux éléments sont très importants. Si l'un des deux n'est pas présent le mécanisme fonctionne mal, ça ne passera pas...* ».

Notre analyse sur la capacité d'absorption du récepteur de la connaissance est importante, mais elle n'est pas significative si on ne prend pas en considération la capacité d'émission ou

la volonté de l'émetteur de diffuser de ses connaissances. La revue de littérature nous fournit plusieurs facteurs qui peuvent influencer la capacité d'émission de l'émetteur. Cabrera (2003) explique que l'engagement, l'appartenance, l'obligation de diffuser le savoir ainsi que la perception d'un avantage sont des facteurs qui influencent la capacité d'émission du récepteur basée sur la confiance mutuelle entre les acteurs. Mais le degré de capacité d'émission est différent d'un individu à un autre, il est propre à chacun. Autrement dit, les cadres expatriés ne sont pas tous au même degré dans leurs capacités d'émission. Leurs qualités pédagogiques diffèrent, notamment dans l'interaction du transfert. Notre objectif, ici, n'est pas de mesurer le degré d'émission individuel, collectif ou encore organisationnel, mais de nous concentrer sur la volonté des expatriés de transférer et partager leurs connaissances avec leurs équipes de travail et leurs collègues. D'après les déclarations des interviewés, ces cadres expatriés affichent cette volonté de partager leurs connaissances avec leurs homologues locaux, indépendamment de leurs obligations contractuelles.

Le résultat de cette recherche montre la volonté affichée du groupe d'experts face au transfert de connaissances, et cela dans un climat favorable. Ces acteurs émetteurs ont une double mission au sein de l'organisation, puisqu'ils gèrent les tâches managériales d'une part, et d'autre part, transfèrent une partie de leurs connaissances principalement par le frottement quotidien, l'accompagnement et la formation. Ils ont donc des comptes à rendre à la fois à leur entreprise mère et aux autorités publiques algériennes. Cette double responsabilité est assumée au quotidien par l'ensemble des expatriés des trois entreprises publiques, de manière à la fois individuelle et collective. En pratique, ce processus de transfert de connaissances managériales n'est pas facile car il demande beaucoup de temps et plusieurs paramètres entrent en jeu dans sa réussite.

Pour ces raisons, le transfert de connaissances peut s'opérer sur un temps plus long que celui prévu au contrat car les connaissances managériales sont à forte dominante tacite. Bien que la revue de littérature nous fournisse quelques éléments sur les mécanismes du transfert de connaissances et leur efficacité, nous pouvons dire ici que le seul arbitre est l'implication des deux acteurs sur le terrain dans une relation durable.

#### **2.4. La relation entre l'émetteur et le récepteur : un critère d'efficacité**

Une fois sur le terrain, nous avons constaté le sens des responsabilités et l'implication des différents managers impliqués dans les partenariats étudiés. Les expatriés comme leurs homologues locaux ont en effet intérêt à donner une bonne image des sociétés auxquels ils appartiennent et à prouver qu'ils sont entrés dans une réelle opération de coopération. L'enjeu

est donc majeur pour les partenaires, que ce soit pour l'émetteur ou pour le récepteur de la connaissance. Certes, nous avons pu constater que la capacité d'absorption dépend en grande partie de la capacité d'émission et que c'est leur bon engrenage qui assure un transfert effectif des connaissances. Mais ces conditions ne dépendent pas d'un seul individu et de ses capacités. Elles exigent l'instauration d'une relation de partenariat durable entre les différents acteurs du processus du transfert de connaissances aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Ce processus de transfert de connaissances entre les trois entreprises algériennes et françaises est considéré comme une obligation contractuelle inscrite dans un projet « *gagnant-gagnant* » pour les partenaires. Ce sentiment d'obligation a été confirmé par la totalité des répondants. C'est ainsi que les cadres interviewés, ont souligné l'obligation de respecter la clause contractuelle du transfert de connaissances et ce dans un climat de confiance mutuelle, car c'est un élément de réussite et d'efficacité du transfert de connaissances. Les cadres locaux formés sont à leur tour obligés de transférer les connaissances qu'ils ont acquises à leurs collaborateurs. L'un des répondants nous explique son point de vue : « *Ce qui aide dans le transfert de savoir-faire, c'est que chaque manager est porté dans son contrat de progrès par son (N+1) et partage ces objectifs-là. Le manager a tout intérêt que son (N-1) monte en puissance et ait des résultats positifs, parce que c'est lui le porteur de la démarche. Aussi, une dizaine de personnes pour transférer tout le savoir-faire à toute l'entreprise, ce n'est pas possible. C'est une obligation contractuelle pour eux, mais pour nous c'est une obligation interne pour tous les managers de l'entreprise* » (Directeur X, entreprise SEAAL). « *C'est aussi la volonté des gens à apprendre, ce qui est beaucoup plus compliqué, surtout que l'expert doit diffuser le savoir-faire à plusieurs personnes en même temps et pas seulement sur des binômes. L'intérêt, c'est que le transfert de savoir-faire soit diffusé auprès de plusieurs personnes* » (Directeur X, entreprise SEAAL).

Pour confirmer cette obligation contractuelle, nous avons pu consulter l'un des contrats et le vérifier après autorisation du PDG de l'entreprise SGSIA (cas 2). Lors de notre entretien avec le PDG de l'entreprise, nous avons demandé la consultation du contrat de gestion et principalement la partie qui explique le déroulement du transfert de connaissance. La réponse du PDG fut la suivante : « *Nous n'avons rien à cacher, tout est clair et transparent concernant ce contrat de gestion avec ADPM* ». La consultation du contrat a été faite uniquement pour confirmer la clause contractuelle dans ce sens. La première entreprise a refusé la consultation du contrat ainsi que la dernière. Mais, les répondants de ces entreprises ont confirmé cette obligation au sein des trois entreprises concernant l'obligation du transfert

de connaissances de la part des expatriés et des managers locaux. En revanche, cette obligation est influencée par d'autres facteurs et enjeux. Dans le cadre des trois contrats de PPP, le partenaire public affiche un certain scepticisme à l'égard de son partenaire vis-à-vis du processus du transfert de connaissances, malgré la bonne volonté de ce dernier, ainsi que le climat de confiance et de transparence qui règnent entre eux. Ceci s'explique par une certaine pression des autorités publiques qui procèdent à l'audit et au contrôle de l'acquisition des connaissances et qui exigent que les nouvelles pratiques managériales soient intégrées de manière rapide, c'est-à-dire avant l'achèvement du contrat. L'enjeu pour ces autorités est donc le pilotage des entreprises par les cadres locaux, car la dépendance existe toujours pour le moment pour ces trois projets de PPP puisqu'ils sont toujours en cours d'exécution. Cette attitude a causé une situation de gêne pour les cadres expatriés, notamment pour l'entreprise SGSIA à cause du retard dans la fourniture de certains livrables.

À titre d'illustration, les expressions « *contrôle, expertise, vérification et audit* » ont souvent un sens positif dans la culture propre des entreprises publiques algériennes, car ils sont en relation avec le suivi du projet. Par exemple, pour montrer sa position transparente, l'entreprise publique algérienne fait appel souvent à des organismes d'audit externes. En effet, les expatriés se sont adaptés à cette situation de contrôle dans l'entreprise SGSIA. Ceci s'explique selon Skander (2010 : 78) par le fait que « *les systèmes de contrôle permettent notamment à l'organisation d'atteindre des objectifs corporatifs et idéalement, ceux de tous les employés par la même occasion* ». L'un des répondants nous explique son avis sur l'interprétation du contrôle dans le projet de partenariat : « *Le seul moyen de prouver l'existence de ce transfert de savoir-faire, c'est qu'il y ait des mesures de contrôle...* » (Responsable X, entreprise RATP Dz).

Enfin, malgré l'existence de la volonté et des relations entre l'émetteur et le récepteur, nous avons constaté que la capacité d'absorption et la capacité d'émission sont des critères influents ; ils ont un impact majeur sur le processus du transfert de connaissances. Ces critères doivent être réunis afin d'assurer un transfert de connaissances effectif. Mais il faut tenir compte aussi de la nature et la dynamique de la connaissance, savoir si elle est tacite ou explicite, individuelle ou collective, de dimension épistémologique ou ontologique : toutes ces questions sont importantes dans le processus du transfert et nécessitent des outils particuliers.

## 2.5. La nature et la dynamique de la connaissance :

La connaissance organisationnelle, comme cela a été déjà-dit dans la revue de littérature, repose sur deux principales dimensions, à savoir la dimension épistémologique et ontologique. Elle est de type tacite ou explicite basée principalement sur les niveaux, individuel, collectif et organisationnel ou encore inter-organisationnel (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997 ; Hall, R. 2000, Cohendet, P. et *al.*, 2006 ; Notais, A. 2009 ; Benabderrahmane, Y.B. 2012). Lors de notre recueil des données par les entretiens semi-directifs, les répondants ont indiqué le type de connaissance ciblée par l'apprentissage, sa nature ainsi que sa propriété afin de déterminer les phases problématiques de ce processus de transfert. Selon les contrats de PPP examinés, les connaissances ciblées par le transfert dans les trois projets sont à la fois techniques et managériales. Le point commun, c'est que ces connaissances sont détenues par les partenaires étrangers et que les entreprises publiques souhaitent les apprendre de manière rapide avant la fin des contrats de PPP. Le tableau (42) résume les caractéristiques des connaissances qui font l'objet du transfert. Cette liste concernant les connaissances ciblées pour le transfert n'est pas exhaustive. Chaque domaine a ses spécificités particulières mais, de façon générale, ces domaines de connaissances existent dans nos trois cas étudiés.

**Tableau 42** : Caractéristiques de connaissances pour l'apprentissage

Type	Nature		Propriétés
	Connaissances techniques	Connaissances managériales	
<b>Connaissances tacites et explicites</b>	<p><b>1) SEAAL :</b> Eau potable, assainissement, clientèle, supports, centre de télé contrôle.</p> <p><b>2) SGSIA :</b> Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO), Scanneurs, Contrôleurs, métiers aéroportuaires, procédure d'intervention, passerelles télescopiques, la protection des équipements, système de réconciliation bagage, système de coordination opérationnel.</p>	<p><b>SEAAL, SGSIA, RATP Dz</b></p> <p>Gestion des ressources humaines ; Marketing-communication ; Commercialisation &amp; clientèle ; Finance ; Système d'information ; Gestion des achats &amp; des stocks ; Comptabilité &amp; audit ; Environnement/développement durable ; Contrôle de gestion.</p>	<p>Connaissances privées (détenues par le partenaire étranger)</p> <p>Connaissances d'entreprise (les connaissances acquises par les cadres de l'entreprise).</p>

	<b>3) RATP Dz :</b> Agent de maîtrise, conducteur de train, sécurité ferroviaire, agent en Poste de Commande Centralisée (PCC).		
--	--	--	--

**Source :** *Réalisé par nous.*

Dans ce tableau, pour les trois entreprises publiques, le transfert de connaissances techniques était de type collectif par le biais de la formation de masse sur les différents métiers durant les premières années du contrat. Cette étape est achevée dans les deux entreprises SEAAL et SGSIA mais pas dans l'entreprise RATP Dz qui débute des formations collectives. Ces connaissances sont de nature explicite et facilement transférables sous forme de livrables (documents, procédures, etc.). Leur transfert se fait par la formation en interne comme en externe. Soulignons que le nombre des formations à l'étranger est très minime en comparaison avec le volume des formations en interne. De plus, le système de binômat a été mis en place afin qu'un technicien soit avec un expert sur le terrain pour accomplir les mêmes tâches et acquérir le maximum de connaissances. L'importance de cette démarche est de permettre d'acquérir des connaissances afin d'améliorer le capital en ressources selon les besoins de ces entreprises publiques. Ici, l'objectif sur ce processus de transfert de connaissances est de garantir la professionnalisation des métiers locaux et ensuite de rendre les cadres locaux autonomes en terme managérial.

Ce tableau concerne de manière générale les caractéristiques des connaissances managériales mises en jeu dans le cadre des partenariats. Ces connaissances managériales sont toutes de nature individuelle, ce qui explique la complexité de leur apprentissage. Mais leur transfert se fait aussi à la fois de façon collective au sein de l'organisation comme en dehors. Cela se déroule par le biais des formations et de l'accompagnement des cadres locaux par les expatriés comme nous l'avons indiqué précédemment.

Par ailleurs, le transfert peut se faire malgré l'existence de certaines difficultés lorsque les connaissances sont managériales, mais l'intégration de ces connaissances aux niveaux individuel et collectif ou encore organisationnel nécessite forcément une forte relation entre les moyens ou les outils de transfert et la nature même de la connaissance en jeu.

## **2.6. Les outils du transfert de connaissances : entre l'explicite et le tacite**

Pour réaliser le transfert de connaissances on peut utiliser des moyens variés. La revue de littérature liste plusieurs outils de transfert mobilisables dans le cadre des coopérations, que ce soit au niveau intra-organisationnel ou inter-organisationnel, qui ont une relation avec la nature de la connaissance transmise, c'est-à-dire qui varient selon qu'elle est tacite ou explicite (Rebentisch, E.S. & Ferreti, M. 1995 ; Appleyard, M.M. 1996 ; Almeida, P. & Grant, R. 1998 ; Berthon, B. 2001 ; 2003 ; Prévot, F. 2005 ; Notais, A. 2009). Goh, S.C. (2002) expliquent qu'une bonne concordance entre les moyens et les outils de transfert de connaissances ainsi que la nature de cette dernière sont importants, voire nécessaires pour sa diffusion.

Dans le cadre de notre recherche, les résultats ont montré une relation entre la nature de la connaissance et les moyens du transfert mis en œuvre. Dans les trois entreprises publiques, les expatriés accomplissent le programme de transfert de connaissances de manière structurée, et les moyens sont à la fois favorables et adéquats. Cette méthode a été appliquée dans une première étape pour les connaissances techniques en relation avec les métiers de manière collective, puis de façon plus individuelle pour le transfert de connaissances managériales. De ce fait, les résultats montrent que les partenaires expatriés soutiennent formellement l'idée du transfert, du partage et de la diffusion des connaissances de façon collective. Ceci s'explique aussi par le choix des formations de masse comme c'est le cas dans l'entreprise SEAAL. Ce choix des formations traduit aussi une intention stratégique, à la fois positive et négative. D'un point de vue positif, la formation collective est une manière de gagner du temps dans la diffusion de connaissances et de faire profiter un nombre important de cadres. De plus, ce choix facilite la diffusion de ces connaissances, notamment au niveau organisationnel dans le but de les intégrer de manière rapide. Cet aspect positif valorise l'idée de la relation entre le savoir individuel et son utilisation au niveau collectif (Hendriks, P. 1999). D'un point de vue négatif, ces informations et connaissances étant massives, cela peut freiner la capacité d'absorption des récepteurs, notamment lorsqu'elles ne sont pas facilement assimilables au départ comme les connaissances managériales. Il faut donc plus de temps pour l'assimilation, car chaque individu a une capacité d'absorption qui lui est propre. Le nombre de jours de formation n'assure pas forcément la qualité du résultat.

Concernant le transfert de connaissances managériales, les résultats montrent que les moyens et les outils mis en place favorisent leur transfert. Tout d'abord, dans les trois entreprises, le processus de transfert de connaissances managériales nécessite un programme bien formalisé

et structuré pour chaque manager choisi. En effet, pour les deux entreprises SEAAL et SGSIA, l'existence de la démarche du transfert de connaissances managériales s'explique par l'ancienneté du contrat. Pour ces entreprises, le transfert de connaissances managériales a été d'abord basé sur l'accompagnement individuel des managers en interne et/ou en externe. Ensuite, la formation a été collective pour les managers, aussi bien en interne qu'en externe. Il a été fourni aussi un guide théorique qui est un document de travail afin d'aider les managers à consolider leurs connaissances managériales. En revanche, pour l'entreprise RATP Dz, le transfert de connaissances managériales est basé sur le système de binômat et quelques formations managériales. Le reste du programme est envisagé à partir de la période de 2014 comme nous l'avons déjà mentionné auparavant.

Les trois entreprises publiques étudiées présentent des traits en commun au niveau du transfert de connaissances managériales. En effet, ce transfert se déroule aussi dans le cadre de réunions, de groupes de travail, d'accompagnement, de rencontres multiples formelles ou informelles, de formations dispensées par les experts externes, d'interactions et de contacts au quotidien, d'échanges de données par le réseau intranet, de messagerie, de mentorat, de séminaires, de face à face, de jumelage, de partage d'expérience... Généralement, ce sont des experts de l'entreprise mère ou d'autres organismes externes qui sont appelés pour fournir une formation de courte durée ou accomplir certaines tâches.

Ces résultats montrent aussi l'existence d'un trait en commun chez les managers des trois entreprises étudiées : ils ont presque tous la même perception des concepts. Selon le langage utilisé par les cadres locaux, la connaissance et le savoir-faire ont la même signification dans le cadre du transfert. Tout type de transfert est appelé transfert de savoir-faire ou le TSF. Autrement dit, ce TSF englobe pour eux l'aspect théorique des connaissances. Nous constatons donc que la différence entre les dimensions de la connaissance tacite et explicite est peu perçue.

Dans le même ordre des idées, ces managers évoquent un résultat favorable quand l'émetteur et le récepteur partagent le même langage au sein de la même organisation. Ce rapprochement facilite l'adhésion des acteurs au niveau organisationnel, car le fait de parler le même langage, de réagir ensemble et d'échanger des informations, aboutit forcément à la construction d'une culture commune et d'un résultat remarquable. Ces aspects diminuent aussi les freins causés par la distance culturelle entre les partenaires. D'ailleurs, l'ensemble des répondants considèrent que les deux cultures algérienne et française se rapprochent. L'intégration est plus facile pour les deux partenaires et ce constat est favorable à la réussite du transfert de connaissances, notamment managériales et du projet. Elle constitue même la clé de la réussite



du processus de transfert de connaissances ; car quand l'écart est minime, les acteurs adhèrent facilement. Ce constat a été confirmé dans les trois cas d'études par l'ensemble des répondants. Les propos qui suivent témoignent de ce sentiment et reflète la même image dans ces trois entreprises : « *Le fait de parler la même langue a facilité aussi bien la communication entre nous et le transfert de savoir-faire. Il n'y a pas un écart énorme entre les deux cultures algérienne et française, il y a plus de rapprochements...* » (Cadre X, entreprise RATP Dz).

## **2.7. La temporalité : un critère de réussite du transfert de connaissances**

Une tendance existe dans nos trois entreprises publiques concernant la prise en compte de la temporalité. Les acteurs interviewés ont fait référence au facteur temps concernant l'absorption de ces connaissances managériales notamment par le biais de la formation. Ils ont considéré que les formations d'ordre managérial doivent être faites sur plusieurs jours, sur une période plus longue et non pas durant quelque jours uniquement. L'un des répondants nous relate les difficultés de ces formations managériales : « *Parmi les difficultés qui se trouvent dans les formations d'ordre managérial, c'est vraiment très spécifique et en même temps, elles sont très difficiles à assimiler. Il y a plein de facteurs. C'était dur en début de formation...* » (Chef de département, entreprise SEAAL).

Concernant les connaissances explicites, principalement techniques dans les trois entreprises publiques, le processus commence par l'articulation, puis la codification de ces connaissances afin de les transmettre en format clair et facile. Ce transfert a été fait sous forme de livrables (règles, manuels d'utilisation, rapports écrits, documents, procédures, guides, directives...) afin d'être accessibles par tous les récepteurs. Ces livrables sont considérés comme un cahier des charges où les objectifs (généraux comme spécifiques) et les stratégies à suivre sont indiqués de façon détaillée. Chaque entreprise a ses propres besoins en termes de livrables. Concernant le transfert, le livrable mentionne de façon explicite les domaines visés, les moyens et outils utilisés, les conditions et modalités de sa réalisation selon des échéanciers fixés et validés. Son évaluation et sa conformité se font au niveau des administrations de ces entreprises. Une fois que les livrables sont approuvés par le conseil d'administration, les expatriés et experts sont amenés à les mettre en pratique au niveau des entreprises selon le besoin tracé. Bien que portant sur des connaissances explicites, les livrables et leur mise en œuvre sont en forte relation avec les connaissances tacites, comme les connaissances managériales car ils constituent un critère crucial d'identification des salariés ou des équipes

de cadres concernées. Ces livrables ne sont de bons outils de transfert qu'accompagnés de l'expertise des expatriés.

Compte tenu du caractère complexe du transfert de connaissances managériales, plusieurs facteurs, outils et conditions organisationnelles basés sur des efforts mutuels des acteurs peuvent favoriser l'atteinte des objectifs fixés au départ.

### **3. Conditions organisationnelles : relations partenariales dans le processus de transfert de connaissances**

Les entreprises publiques étudiées représentent le lieu du transfert de connaissances managériales. Selon le résultat de notre analyse, elles sont très ouvertes à l'apprentissage de connaissances nouvelles et complémentaires en provenance des partenaires étrangers. Dans la littérature, le transfert de connaissances et l'apprentissage sont vus comme une stratégie d'accès aux ressources dans le cadre des coopérations. Certains concepts sont donc inspirés de la littérature propre aux coopérations, alliances stratégiques et partenariats ou encore Joint-ventures (Meyer-Surply, J. 2006 ; Prévot, F. 2007 ; Notais, A. 2009 ; Tijani, O. 2011 ; 2013). Nous retenons les plus significatifs, à notre sens, pour le transfert de connaissances managériales : l'intention stratégique, la culture organisationnelle et la confiance ainsi que la transparence.

#### **3.1. L'intention stratégique d'apprendre : entre le principe et la volonté d'apprentissage**

L'intention stratégique d'apprendre une connaissance nouvelle et/ou complémentaire dans une approche du transfert est un critère fondamental, voire stratégique, pour un partenaire réalisant un partenariat en vue d'acquérir ce capital (Hamel, G. 1991 ; Ingham, M. 1994 ; Probst, G. & Buchel, B. 1995 ; Inkep, A. & Dinur, A. 1998). Dans un cadre coopératif, l'intention d'apprendre permet au partenaire d'avoir une situation plus favorable d'apprentissage. En effet, les trois entreprises publiques visent implicitement à apprendre une nouvelle connaissance et à améliorer les autres. Bien que ces programmes de transfert ne soient pas encore finis pour les trois entreprises, on peut considérer que leur intention d'apprendre était présente à travers la volonté d'apprentissage de leurs cadres managers d'une part, et d'autre part, à travers la volonté de diffusion des connaissances par les expatriés. L'ensemble des cadres dans les trois entreprises publiques ont confirmé l'existence de cette intention mutuelle. C'est une condition primordiale pour le bon déroulement du transfert de connaissance, car elle oriente l'engagement des managers envers leurs collaborateurs et les

expatriés envers leurs équipes de travail dans une voie de construction d'une culture commune afin d'éviter les obstacles.

### **3.2. La culture organisationnelle : une connaissance qui se construit afin d'éviter les obstacles**

La culture est considérée comme une connaissance propre à chaque entreprise. Schein, E.H. (1985), considère que « *la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ». La culture se présente souvent comme un lieu d'union et/ou de choc de deux ou plusieurs cultures organisationnelles entre partenaires dans le cadre coopératif. Elle peut être un lieu avantageux ou une source de conflits entre partenaires car des différences entre ces derniers existent toujours. Si l'ouverture de la culture de l'émetteur d'une part, et le changement des structures et procédures du récepteur d'autre part ne sont pas ou peu présents, le transfert de connaissance risque donc de ne pas être effectif ou d'être bloqué. La solution est donc, dans la construction d'une culture commune dès le commencement dans l'intérêt du projet.

D'après la quasi-totalité des répondants, le principal obstacle dans les trois cas étudiés est lié au niveau de la distance culturelle, notamment lors des premières années du projet. Ces premières années sont considérées comme une période d'adaptation afin de construire une culture commune entre les acteurs du projet. D'ailleurs, pour cette raison, les réticences sont apparues de la part de certains cadres et principalement les plus expérimentés dans les entreprises SEAAL et SGSIA. Pour eux, il a fallu une période d'intégration et de relations communes. Cette situation est tout à fait normale dans les projets de partenariat. Mais, concernant le cas de l'entreprise RATP Dz, nous avons constaté que les partenaires n'avaient pas ce problème. Ceci s'explique par la période d'essai d'exploitation qui a duré presque quatre années avant le début du projet en 2011. Néanmoins, dans nos trois cas d'études, les témoignages des acteurs du transfert de ces connaissances nous ont donné un aperçu sur le choix de création d'une culture commune ouverte et flexible entre les partenaires. Cette volonté entre les acteurs facilite le processus d'apprentissage, notamment quand le langage commun existe entre les acteurs.

De ce fait, ces trois entreprises publiques algériennes ont pu construire des valeurs en commun et des croyances liées par le partage avec leurs partenaires. À titre d'exemple, les rôles des cadres locaux et expatriés étaient en cohérence avec les valeurs de l'entreprise SEAAL qui sont : « *Le Professionnalisme, Le Dynamisme et La Confiance* ». Cette culture

commune était la base et le fondement du projet de PPP dès le départ du contrat et chaque acteur de l'organisation doit réagir selon les principes issus de ces valeurs. Dans les deux autres entreprises, SGSIA et RATP Dz, les cadres locaux et les expatriés ont pu aussi construire une culture organisationnelle commune, et ceci en raison d'une intégration facile des partenaires dès le début du projet de partenariat. Nous considérons que la distance culturelle ou précisément la différence culturelle entre les partenaires n'a pas freiné ce processus du transfert ; car elle a subi des changements et des transformations de façon à faciliter le transfert de connaissances dans le temps. Certes, la culture est une connaissance propre à chaque entreprise mais les partenaires peuvent créer une culture commune malgré les différences et nuances qui existent entre eux afin d'assurer un transfert de connaissances plus efficace. En revanche, l'intégration totale de connaissances dans la mémoire organisationnelle d'une entreprise peut être difficile, mais la confiance entre les partenaires influence le processus du transfert et facilite sans doute leur intégration au sein de l'organisation.

### **3.3 La confiance : un principe fondamental de bonne gouvernance du transfert de connaissances**

La confiance dans les relations de coopération constitue un élément crucial et décisif dans la réussite d'un projet, notamment dans le cadre des PPP car ce choix contractuel est souvent complexe (Sedjari, A. 2005 ; Lafitte, M. 2006) et nécessite un effort considérable et mutuel (Boisclair, M. & Dallaire, L. 2008 ; Lichère, F. et *al.*, 2009 ; Skander, D. 2009).

Dans ce sens, Skander, D. & Préfontaine, L. (2010 : 10) considèrent que : « *les mariages public-privé représentent des projets risqués sur le plan opérationnel et stratégique. Ceci, s'explique par l'incertitude, la complexité de l'environnement des grands projets de PPP et l'incomplétude du contrat* ». La confiance apparaît donc comme une condition importante, voire indispensable pour la réussite du projet et du processus de transfert de connaissances. Lors de nos entretiens dans les trois entreprises publiques avec les acteurs impliqués, nous avons constaté que la totalité des acteurs faisait déjà confiance aux capacités et compétences de ces entreprises étrangères et à leurs expatriés. Par ailleurs, pour ces expatriés, le fait que les autorités publiques fassent appel à des experts de renommée internationale dans leurs domaines constitue également un signe de confiance. Les grands projets nécessitent souvent des connaissances et des compétences stratégiques notamment lorsque les projets sont nouveaux en Algérie comme c'est le cas pour le Métro d'Alger (MA). Par exemple, dans l'entreprise RATP Dz, les cadres interrogés sur ce point confirment la compétence de ces cadres expats et leur accompagnement durant le processus transfert de connaissances. Ceci a

été aussi confirmé dans les deux autres entreprises, SEAAL et SGSIA. L'un des répondants nous explique son point de vue là-dessus : « *Sur le terrain, il y a toute **la transparence et la confiance** qui est réciproque, nos cadres sont motivés pour remplacer un expat et c'est un challenge. (...) Je pense que la situation est idéale pour les deux parties* » (Directeur X, entreprise RATP Dz.

La confiance dans les relations inter-organisationnelles commence dès que l'entreprise s'engage dans une coopération. Ensuite, la confiance se construit tout au long du projet, grâce à une action commune des partenaires. Cette relation de confiance doit être partagée car la confiance se construit avec le temps.

En résumé, les trois cas étudiés révèlent l'existence d'une confiance mutuelle entre les cadres locaux et expatriés dans l'accomplissement des responsabilités et des tâches managériales au quotidien. Cette confiance est de type dynamique. Ce caractère dynamique évolue dans le temps et reflète son impact lors du processus du transfert de connaissances et d'apprentissage. En définitive, ces conditions organisationnelles (l'intention stratégique, la culture organisationnelle, la confiance...) sont importantes dans le cadre du processus du transfert de connaissances et semblent nécessaires pour rendre le transfert plus effectif. Mais le partenaire doit mettre en place un processus stratégique afin d'acquérir et absorber les connaissances transférées. Cette capacité d'apprentissage est basée principalement sur la transparence comme facteur important de ce transfert.

### **3.4 La transparence : un critère indispensable au succès dans les relations de coopération**

La transparence dans une relation de coopération est une phase qui correspond à l'ouverture et la communication des connaissances, ainsi qu'à la volonté initiale de partage des expériences d'un partenaire envers l'autre et inversement. La transparence est un élément qui détermine la capacité de l'apprentissage dans une relation de coopération (Doz, Y. 1996 ; Inkpen, A. & Dinur, A. 1998). Néanmoins, le principal critère de transparence dans les relations de coopération réside dans son analyse, ses déterminants et sa mesure. Le tableau (43) résume les déterminants de la transparence.

**Tableau 43** : Déterminants de la transparence dans une relation de coopération

Cas	Nature et dynamique de la connaissance	Système de management de la connaissance	Relation partenariale	Langage Commun	Confiance
SEAAL SGSIA RATP Dz	Connaissances techniques et managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apprentissage de connaissances en provenance du partenaire ;</li> <li>-Utilisation d'un groupe de managers pour diffuser les connaissances ;</li> <li>-L'apprentissage individuel et collectif ;</li> <li>-L'apprentissage de connaissances explicites coexiste avec les connaissances tacites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les relations entre les autorités publiques et ces entreprises sont favorables ;</li> <li>-La volonté mutuelle est favorable à la transparence ;</li> <li>-Le partenariat affiche un climat de confiance du transfert de connaissances ;</li> <li>-La création d'une culture commune basée sur des valeurs mutuelles.</li> </ul>	Existence d'un même langage entre les expatriés et les cadres locaux au sein de l'entreprise.	Existence de la confiance dans les compétences des expatriés et inversement.

**Source** : réalisé par nous

De manière générale, la transparence existe au sein des trois entreprises publiques étudiées. Ici, nous tenons à préciser que notre but n'est pas de mesurer la transparence pour chaque entreprise mais plutôt de mettre en évidence son existence dans les conditions organisationnelles au regard des acteurs impliqués dans les relations partenariales. La transparence est donc en forte relation avec ces conditions organisationnelles, car elle représente un aspect important du transfert de connaissances et une condition de sa réussite. La connaissance communiquée par le partenaire émetteur doit être reçue par le partenaire récepteur qui doit confirmer cela en l'intégrant et en se l'appropriant. À ce stade, comment peut-on évaluer l'intégration de ces connaissances dans la mémoire organisationnelle et son impact ? En outre, que change-t-elle au niveau des cadres impliqués, de la structure, de la culture et de la prestation de service ? *Comment peut-on qualifier le niveau de profondeur et d'efficacité du transfert de connaissances ?* Est-ce qu'il est minimal, total ou partiel ? La réponse à toutes ces questions ne peut d'ailleurs être que provisoire puisque le processus est toujours en cours d'exécution. Cela dit, nous allons voir quel était, lors de notre enquête, son impact sur les différents niveaux sus-évoqués, puis nous proposerons un essai d'évaluation du processus de transfert de connaissance.

#### **4. Impact du processus de transfert de connaissances : une proposition d'évaluation de son efficacité**

Au regard des résultats obtenus dans les trois cas étudiés, nous pensons que le transfert et l'exploitation des connaissances, notamment tacites, n'est que l'œuvre individuelle des cadres locaux en interaction quotidienne à la fois avec les expatriés, leurs collaborateurs et équipes de travail. Dans les trois contrats de PPP, le transfert de connaissances managériales est moindre par rapport à celui des connaissances techniques, que ce soit en termes de nombre de jours de formation, d'outils mobilisés ou d'accompagnement des experts ainsi qu'en ce qui concerne le nombre et le choix des individus participant à ces partenariats. De ce fait, nous allons expliquer ce décalage.

##### **4.1. Essai d'explication du retard de démarrage du programme de transfert de connaissances managériales :**

Aucun des répondants n'a pu donner une explication précise du retard constaté dans le démarrage du programme de transfert des connaissances managériales. Pourtant, ce retard a été constaté dans les trois partenariats étudiés bien que à des degrés et sous des formes différentes. Plusieurs explications émergent pourtant. Tout d'abord, nous pensons que ces entreprises publiques en relation de partenariat ont favorisé le transfert des connaissances en termes de métiers car l'enjeu au départ du projet était collectif. Priorité a été donnée à la construction de référents métiers solides dans chaque secteur parce que l'ensemble des personnels des sociétés réceptrices concernées opèrent dans ces métiers et aussi parce que ces connaissances sont facilement transférables et maîtrisables. Ensuite, cela peut être une manière de réagir par priorité selon les besoins constatés au début du contrat. En dernier lieu, la réponse pourrait être que le partenaire algérien a négligé ce point dans les négociations contractuelles et s'est focalisé sur les organes de contrôle et d'audit lors de la mise en œuvre des livrables en se basant moins sur le retour d'expérience des cadres locaux en termes de connaissances managériales. Ces réponses peuvent expliquer en partie ce retard dans le processus de transfert de connaissances managériales. En effet, à l'été 2013, le processus de transfert de connaissances était toujours en cours d'exécution dans les trois entreprises publiques, de sorte que les répondants n'arrivaient pas à donner une réponse bien détaillée. Chaque cas possède ses propres arguments concernant ce processus de transfert. L'un des répondants nous donne son avis sur ce processus de transfert de connaissances : « *Si vous voulez qu'un partenariat soit réussi, il faut partir du principe d'être **gagnant-gagnant** des deux côtés, l'objectif est celui-là. Je pense que sur ce point, il nous appartient de mettre*

*d'abord en place un certain nombre de choses, sur lesquelles la partie algérienne parfois ne réfléchit pas assez au départ. Peut-être par manque de connaissances de ce type de contrat... »* (Cadre X, entreprise SGSIA).

Quant à nous, nous pensons concernant ce point compte tenue de notre position externe que ce type de contrat de partenariat doit passer par trois étapes liées :

- Tout d'abord, il faut mettre tous les points importants dans la partie des négociations du contrat ;
- Ensuite, voir le résultat en cours d'exécution durant le projet par le retour d'expérience de ses propres acteurs concernant le processus de transfert de connaissances ;
- Enfin, il faut faire une évaluation sur ce processus durant et après l'achèvement du projet.

Un cadre (X), explique comme suit le retard concernant le démarrage du programme de transfert de connaissances managériales d'une manière bien structurée: *« En général, un contrat c'est l'apport des deux parties ; si, au départ, on n'exprime pas clairement les besoins des uns et des autres, le projet n'aboutit pas à un résultat positif. Il faut déterminer au préalable et dire ces points, au fur à mesure à travers les réunions de travail et les conseils, etc. L'expérience fait qu'on devrait au préalable, savoir un peu ce qu'on veut de notre partenaire. Si vous voulez que ça soit réellement réussi, c'est un peu ça. Prendre le temps au départ, de réfléchir qu'est-ce qu'on attend du partenaire et puis allez ensemble, construire notre projet jusqu'à l'aboutissement... »*. Cette réponse est le reflet des situations rencontrées dans le cadre des trois cas étudiés. Cependant, nous avons vu dans la revue de littérature mobilisée que la connaissance a toujours une nature qui est développée suivant deux dimensions qui coexistent de façon indissociable, à savoir les connaissances tacites et explicites (Polyani, M. 1975 ; Welch, D.E. & Welch, L.S. 2008), ce qui *« implique une réappropriation cognitive par l'homme porteur »* (Prax, J.Y. 2012). Dans ce sens, pour expliquer ce phénomène, nous pouvons utiliser une métaphore comparant la relation entre le transfert de connaissances techniques et le transfert de connaissances managériales dans le cadre de ces trois PPP étudiées à un arbre qui a une face à l'extérieur de la terre ; il s'agit des connaissances techniques et une autre à l'intérieur trois fois plus grande ; il s'agit des connaissances managériales. Dans la première face, il y a les connaissances techniques qui sont directement visibles, compréhensibles et facilement transférables. La deuxième face est constituée des connaissances managériales, qui ne sont pas visibles facilement car elles sont non tangibles et difficilement transférables. La première face repose sur des règles, des



manuels d'utilisation, des rapports écrits, des documents, des procédures, des guides, des directives afin que les connaissances soient accessibles pour tout récepteur de connaissances. En revanche, la deuxième face repose sur des données intangibles, des gestes, des pratiques, des expériences du travail, des modes opératoires enfouis dans les schémas de pensées des individus. Dans notre recherche doctorale, cet arbre est constitué à la fois des connaissances tacites et explicites et représente la connaissance en jeu dans le processus de transfert de connaissances dans les trois entreprises publiques.

Selon Cohendet, P. et *al.*, (2006) la connaissance tacite dispose d'un fondement important pour traduire et développer la connaissance explicite. Cependant, le transfert de cet arbre ou la connaissance en jeu doit intégrer ce caractère bidimensionnel de la connaissance pour être d'une manière plus effective et intégrale ; car les deux dimensions de connaissances coexistent et font l'objet du processus du transfert par les cadres pivots. Le poids de ces cadres pivots est important au sein de l'organisation, il s'agit des cadres locaux et des expatriés impliqués dans le processus de transfert de connaissances. Cette dénomination est dédiée d'une part aux managers locaux choisis pour le processus du transfert et d'apprentissage de connaissances afin de garantir la diffusion de ces dernières aux collaborateurs et équipes de travail, et, d'autre part, aux cadres expatriés participant au processus du transfert de connaissances par leurs diffusion aux cadres encadrants. En résumé :

*Dans ce cadre de cette recherche doctorale, nous pensons que le transfert de connaissances doit forcément intégrer à la fois les connaissances techniques et managériales dès le départ du projet de façon bien structurée et formalisée. Sachant que les connaissances managériales nécessitent un temps plus long pour être intégrées de manière durable à la mémoire organisationnelle de l'entreprise et ceci, par la coexistence avec les connaissances techniques à travers les cadres pivots.*

#### **4.2. Rôle et impact des cadres pivots lors du processus de transfert de connaissances :**

Au regard de ces résultats nous avons constaté que, selon le corps encadrant, ce processus de transfert de connaissances managériales passe par un groupe de cadres choisis pour accomplir cette tâche. Le choix de ces cadres s'opère selon des critères propres à chaque entreprise. Ce groupe de cadres occupe un double rôle au sein de l'organisation. Ils sont les premiers récepteurs des connaissances et en même temps les premiers émetteurs répercutant les connaissances reçues à leurs équipes de travail. En fait, ces cadres sont en double interaction et frottement quotidien avec les expatriés (N+1) et ils occupent ce même rôle envers leurs

collaborateurs (N-1). Ils absorbent ces connaissances managériales dans le but de les appliquer, et, en même temps, ils les diffusent à leurs collaborateurs. Dans ce sens, il faut prendre en compte la capacité d'absorption individuelle de ces cadres impliqués dans ce processus de transfert. Chaque cadre a une capacité propre, liée à son expérience et son cursus de formation, ainsi qu'à son degré de réceptivité. En effet, la plupart des répondants interviewés expriment avoir une grande volonté et une motivation envers ce processus d'apprentissage de connaissances managériales. Dans le cadre de cette thèse, nous n'avons pas cherché à mesurer le degré de réceptivité de ces acteurs, car nous nous contentons de l'intention et de la motivation d'apprentissage de ces derniers. Ce critère est lié à l'ouverture d'esprit d'un acteur envers l'apprentissage ; ce résultat est prouvé sur le terrain.

Dans l'organisation, ces cadres sont à l'interface hiérarchiquement entre les expatriés et les équipes de travail de chaque manager. Ainsi, tout l'enjeu du processus de transfert de connaissances managériales est basé sur eux, notamment pour ceux en situation de binôme avec des experts. De plus, ces cadres assurent des responsabilités, des tâches managériales et ils gèrent des projets au quotidien, en plus de leur rôle pivot lors du transfert de connaissances. Ils sont les premiers à être évalués sur ces programmes et, à leur tour, ils évaluent leur mise en application par les collaborateurs et équipes de travail. L'évaluation porte sur l'impact des pratiques managériales individuelles de ces derniers, puis sur celui des pratiques collectives. Pour ce faire, ces trois Directeurs nous expliquent leur point de vue sur cette position d'interface dans chaque entreprise : « *Dans le transfert de connaissances, chaque manager est porté dans son **contrat de progrès** par son (N+1) et partage ses objectifs. Le manager a donc tout intérêt à ce que son (N-1) monte en puissance et à avoir des résultats positifs, parce que c'est lui le porteur de la démarche. En effet, il y a une façon d'engager son (N+1) pour transférer son savoir-faire vers les équipes de travail. C'est une obligation contractuelle pour eux, mais une obligation interne pour tous les managers de l'entreprise* » (Directeur d'unité, entreprise SEAAL).

« *Ce qu'on a appris avec eux, c'est plus la traçabilité et la mise en place du système de management. Ils nous ont aidé à formaliser tout ce qu'on fait. Et là maintenant, on est en train de diffuser ces connaissances managériales à nos collaborateurs* » (Directeur Adjoint, entreprise SGSIA).

« *Je suis motivé à apprendre des connaissances nouvelles et les transmettre à mon équipe. Si on veut avoir une carrière poussée et développer nos connaissances, on doit avoir cette volonté d'apprentissage. On ne finit jamais d'apprendre...* » (Directeur X, entreprise RATP Dz).

Après la présentation des résultats dévoilés par les cadres impliqués dans ce processus de transfert de connaissances managériales dans les trois cas étudiés, comment peut-on évaluer le degré de profondeur et d'efficacité de ce processus de transfert de connaissance ?

#### **4.2. Le transfert de connaissance : un niveau d'efficacité atteint**

Concernant notre cadre d'analyse, le lieu d'apprentissage dans nos trois cas d'études est basé sur des projets de partenariat entre des entreprises publiques algériennes de service public et leurs homologues étrangers. Ces entreprises publiques ne sont pas dans une situation de concurrence ou d'expérience analogue à celle de leurs homologues, à savoirs des leaders mondiaux. Pour cela, nous pouvons qualifier ces partenariats des montages contractuels complexes comme le soulignent Lafitte, M. (2006) ; Marty, F., Trosa, S. & Voisin, A. (2006) ; Boisclair, M. & Dallaire, L. (2008) ; Lichère, F. et *al.*, (2009) ; Skander, D. (2009) ; Hireche, A. (2013) ; Marty, F. & Tra-Tran, P. (2013). Ceci s'explique aussi par leurs différents enjeux et objectifs. D'une part, ce sont des projets porteurs d'intérêt public et privé, et d'autre part, ils sont une source de conflits ou d'opportunisme qui peut aboutir à tout moment au divorce. De plus, dans ce mélange de critères et de spécificités, chaque cas est quasiment unique dans ses interprétations, objectifs et résultats malgré les traits en commun entre eux. Cette réalité, constitue un frein pour nous, en termes de validité externe. Autrement dit, sur la généralisation des résultats, notamment dans ce cadre de partenariats où les projets sont toujours en cours d'exécution. Mais en parallèle, plusieurs points de convergence émergent afin de répondre à notre problématique du départ, et d'autre part, à notre question du niveau de profondeur et d'efficacité de ce processus de transfert de connaissances. Le réel résultat du processus de transfert de connaissances techniques et managériales dans ce cadre de PPP, se focalise sur différents critères. Autrement dit, *le résultat est l'œuvre et la pratique de ces managers sur le terrain d'une part, et d'autre part, c'est l'image de l'entreprise face à la qualité de la prestation de service rendu au citoyen*. En effet, la satisfaction du client est considérée souvent, comme le centre d'intérêt d'un projet de type PPP pour le partenaire public principalement et le partenaire privé. Il est, à la fois un citoyen-consommateur-client et acteur. C'est un acteur important dans le cadre d'un projet de type PPP, puisqu'il est à la fois, le consommateur des services publics et le contribuable. Son rôle est double ; il élit des responsables et leur confie la gestion de la chose publique par un mandant.

Nous nous limitons à ces deux points car ce sont les deux points recherchés par les partenaires publics selon les objectifs des contrats concernant nos trois cas d'études.

#### **4.3. Proposition d'évaluation de la profondeur du transfert selon le modèle de Rouach, D. (1999) :**

Pour évaluer la profondeur de ce processus de transfert de connaissances de nos trois cas d'études, nous allons faire référence au modèle de Rouach, D. (1999) sur « *le management du transfert de technologie* ». Ce modèle, certes, est spécifique au transfert de technologie, mais dans sa conception, il peut être appliqué au transfert de connaissances et ou savoir-faire liés aux transferts de technologie. L'évaluation, d'après ce modèle, est divisée en 5 étapes et/ou niveaux, à savoir dès les premières bases du processus de transfert jusqu'à l'intégration totale dans la mémoire organisationnelle du récepteur. Pour ce faire, nous allons appliquer les mêmes niveaux de ce modèle à notre cadre de transfert de connaissances techniques et managériales pour un essai d'évaluation. Ce modèle sera résumé dans le tableau (44) ci-après.

**Tableau 44** : Proposition d'évaluation du niveau de la profondeur de la transmission de connaissances selon le modèle (Rouach, D. 1999).

<b>Transfert</b>	<b>Contenu du transfert de l'émetteur au récepteur</b>	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
<b>Minimal -0%</b>	Assistance technique et managériale simple			
	Cession de certains brevets et/ ou plans			
	Les connaissances sont de nature implicite au début			
	Codification des connaissances			
	Faciliter l'utilisation sans le biais de la communication			
<b>Partiel 25%</b>	L'émetteur transmet une partie de son savoir-faire			
	La volonté de l'émetteur est partielle (manque)			
	Phase de protection de ces connaissances stratégiques			
<b>Ouvert 50%</b>	Le transfert est traduit par une volonté mutuelle	+	+	+
	Une volonté de collaboration	+	+	+
<b>Intégral 75%</b>	Une volonté et confiance s'affichent entre acteurs	+	+	+
	Une relation profonde de partage	+	+	+
	Une culture commune basée sur la transparence	+	+	+
	Les critères et les conditions du transfert sont favorables	+	+	+
	Les outils et les moyens sont favorables	+	+	+
	Les connaissances tacites sont transférées	+	+	+
	Le processus est formalisé et structuré	+	+	+
	Le climat favorise le transfert	+	+	+
	Application et partage de connaissances	+	+	+
<b>Total 100%</b>	Intégration totale des connaissances par le récepteur	-	-	-
	Ces connaissances deviennent des compétences clés			
	Bénéfice des contreparties du transfert total par l'émetteur			
	Relation durables			
	Bénéfices mutuels.			

**Source** : inspiré des travaux de Rouach, D. (1999 : 116 ; 117) et Koucime, N. (2009 :143).

Dans ce tableau non exhaustif, l'évaluation de la profondeur du transfert de connaissances à la fois techniques et managériales est considérée comme non définitive. De ce fait, nous avons coché uniquement les cases existantes en relation avec notre recherche et qui ont été évoqués par les cadres impliqués pour décrire comment s'opère le transfert de connaissances. D'une façon générale, la situation du transfert de connaissances semble très optimale vu les critères, les enjeux et les objectifs de ces trois entreprises publiques et également vu le rôle des cadres impliqués dans le processus qu'ils soient locaux ou expatriés. En effet, le groupe d'expatriés a plusieurs obligations : il doit à la fois gérer les tâches et les responsabilités quotidiennes et s'occuper aussi du programme de transfert de connaissances techniques et managériales. De leur côté, les managers locaux doivent à la fois assurer leurs fonctions habituelles et la réception de ces connaissances qu'ils doivent répercuter sur leurs collaborateurs et équipes de travail. Cette situation de transfert est tout à fait complexe, notamment lorsque les connaissances managériales sont tacites. De plus, les deux partenaires ont des comptes à rendre à leur hiérarchie. Les cadres expatriés doivent justifier le résultat de tout ce processus à leurs entreprises mères et aux autorités publiques du pays hôte. Les cadres locaux doivent également justifier leur implication au niveau des conseils d'administration et de leurs directions générales, mais également auprès de leurs collaborateurs et de leurs équipes de travail dans un temps limité par la durée du contrat. De plus, les entreprises doivent satisfaire les citoyens-consommateurs-usagers. Nous pensons que cette situation est favorable pour un transfert effectif des connaissances. Il est toutefois nécessaire d'évoquer l'existence d'une certaine réticence, voire d'un refus, de la part de certains cadres locaux envers ce processus de transfert de connaissances ; on peut les appeler « *le tiers bloquant* ». Mais il faut ajouter que ce refus pourrait probablement être atténué voire vaincu si certains expatriés développaient une démarche pédagogique plus convaincante pour expliquer l'intérêt du transfert. Ces deux circonstances (tiers bloquant et insuffisante pédagogie) ont été signalées dans les trois entreprises publiques étudiées mais sans créer d'obstacle significatif. En effet, leur existence n'a pas freiné le processus de transfert de connaissances. La catégorie dite du tiers bloquant représente moins de 5% de l'ensemble des personnes interviewées. La très grande majorité considère que ces trois projets de PPP sont fructueux et nécessaires pour la situation actuelle de la gestion des services publics algériens.

## 5. Synthèse et confrontation entre concepts et critères théoriques et empiriques

Au final, pour dégager une synthèse générale sur les dimensions les plus significatives de ce phénomène, nous allons présenter les concepts et critères théoriques d'une part et d'autre part, les constations et les remarques produites sur les thèmes retenus dans le cadre de notre recherche doctorale. Nous proposons cette synthèse sous la forme des tableaux séquentiels (45, 46, 47, 48 et 49) ci-dessous.

**Tableau 45 : Synthèse et confrontation entre concepts théoriques et empiriques**

Concepts et critères de littérature	Constatations et remarques
<b>Le PPP autant que relation de coopération</b>	
Le partenariat est un lieu de transfert et d'apprentissage de connaissances techniques et managériales ; Une stratégie d'accès aux ressources ; Source de conflits ou d'opportunisme.	Cette forme de coopération de PPP constitue pour le partenaire récepteur un lieu de transfert et d'apprentissage.
<b>Capacité et volonté d'absorption du récepteur</b>	
Choix du personnel au transfert ; Facteur du temps consacré ; Motivation et intention stratégique ; La réceptivité (ouverture de l'organisation) ; Assimilation de connaissance et intégration ; Engagement des cadres managers ; Procédures d'adaptation de ces connaissances pour leur intégration finale.	Le partenaire récepteur affiche une bonne capacité d'absorption basée sur la motivation, l'intention d'apprendre. Les managers s'engagent donc dans ce processus pleinement. Mais l'intégration est partielle à ce stade.

**Tableau 46 : La capacité d'émission de l'émetteur**

Concepts et critères de la littérature	Constatations et remarques
Volonté de transférer et de partager ; Facteur du temps consacré au transfert ; Personnel qualifié ; Capacité, méthodes et maîtrise du savoir-faire ; L'expérience du processus de transfert ; Adaptation du savoir-faire à transférer (codification) L'obligation du transfert ; Sentiments d'appartenance à la même organisation et engagement de l'émetteur.	Le partenaire émetteur de la connaissance remplit ses engagements. La capacité d'émission est basée sur la maîtrise des compétences, des moyens et des outils, de l'expérience des expatriés. De plus, ces derniers, participent pleinement à la codification et à l'articulation des livrables ainsi qu'à celle les pratiques managériales. Ces expatriés ont le sentiment d'appartenance à la même organisation. Mais, le facteur temps est moins priorisé par rapport aux tâches quotidiennes. L'expérience et les compétences de ces derniers sont des facteurs essentiels dans ce processus.

**Tableau 47 : La nature et dynamique de la connaissance**

Concepts et critères de la littérature	Constatations et remarques
<p>Connaissances explicites : codifiées, articulées (livrables : rapports, procédures, manuels) ;</p> <p>Connaissances tacites : style et rôle managérial ;</p> <p>Coexistence et interaction entre connaissance tacite et explicite ;</p> <p>Langage commun ;</p> <p>L'apprentissage se fait par le biais du partenaire ;</p> <p>Le chemin de la connaissance passe par les managers.</p>	<p>Lors du processus du transfert, les connaissances tacites sont codifiées et articulées. Elles sont facilement transférables. De l'autre côté, les connaissances managériales sont difficilement transférables. La coexistence entre elles est partielle, mais existante par le biais du frottement. On a le sentiment d'avoir deux blocs, mais qui sont à la base indissociables. Leur transfert nécessite plus de temps. Le chemin du transfert passe par l'émetteur à travers les groupes de managers jusqu'aux collaborateurs. Les deux dimensions existent.</p>

**Tableau 48 : Outils de transfert et conditions organisationnelles**

Concepts et critères de la littérature	Constatations et remarques
<b>Les outils du transfert</b>	
<p>Livrables sous forme de documents : manuels, rapports, règles, procédures ;</p> <p>Formation interne et externe ;</p> <p>Accompagnement ;</p> <p>Binômat ;</p> <p>Réunion ;</p> <p>Mentorat ;</p> <p>Groupe de travail ;</p> <p>Montage d'équipe de travail, etc.</p>	<p>Le frottement quotidien constitue le principal moyen d'apprentissage. Ensuite, la formation interne et/ou externe. En dernier lieu, l'accompagnement et le binômat.</p>
<b>Conditions organisationnelles et relations partenariales</b>	
<p>Intention stratégique de l'émetteur et du récepteur ;</p> <p>Confiance et transparence ;</p> <p>Construction de relation commune ;</p> <p>Transfert formalisé et structuré</p> <p>Dépassement des freins et obstacles ;</p> <p>Adéquation des objectifs des partenaires ;</p> <p>Gérer les différences mutuellement par la communication ;</p> <p>Eviter les sources de conflits et d'opportunisme.</p>	<p>L'intention et la volonté mutuelle de l'émetteur et du récepteur sont optimales pour le transfert et l'apprentissage. Car elles sont l'œuvre de la construction d'une culture commune basée sur la confiance et la transparence. Les objectifs des partenaires sont en adéquation afin d'éviter les obstacles, les situations de conflit et d'opportunisme. En revanche, la politique salariale a une influence sur la motivation des cadres.</p>



**Tableau 49 : Résultats du transfert de connaissances**

Concepts et critères de littérature	Constatations et remarques
<p>Sur la capacité managériale des cadres ;            Application des connaissances managériales au niveau individuel et au niveau collectif ;            Partage des connaissances ;            Utilisation des connaissances dans d'autres situations ;            Les compétences sont en action ;            Système de récompenses sur les formations et les performances individuelles ;            L'existence d'un groupe de managers acteurs du transfert ;            Partage des valeurs, croyances et objectifs entre expats et cadres locaux au sein de l'organisation ;            Qualité de prestation de service.</p>	<p>Le résultat demeure plus complexe. La plupart des managers impliqués dans ce processus ont une forte capacité d'absorption des connaissances. Ils appliquent et partagent ces connaissances au quotidien, notamment au niveau individuel. Pour ces cadres, ces connaissances deviennent des compétences en action par la pratique et l'interaction avec les collègues expatriés. Mais à ce stade, ces connaissances sont au niveau individuel. Ceci n'exclut pas que le résultat de l'utilisation des connaissances soit réalisable à travers leur diffusion de manière collective dans les trois entreprises. La qualité de service est en constante évolution, et ceci peut traduire la capacité et la volonté mutuelle des partenaires de réussir le projet.</p>
<p align="center">La situation du transfert de connaissances est optimale pour les managers des trois entreprises publiques étudiées pour une autonomie managériale.</p>	

**Source :** *Réalisé par nous.*

## Conclusion du quatrième chapitre :

Dans les trois cas étudiés, le PPP était un challenge important face aux enjeux existants, aux situations de changements et aux réticences vécues par les cadres participant au quotidien au processus du transfert de connaissances. De ce fait, nous constatons que les résultats au niveau de la profondeur du transfert de connaissances pour les trois entreprises publiques varient entre 50% et 75% selon le modèle de Rouach, D. (1999). Selon ces résultats, nous pouvons estimer que ce processus de transfert de connaissances se trouve dans la phase dite « *intégration* », sachant que les cadres tops-managers locaux et expatriés participent volontairement à ce processus en raison de leurs rôles respectifs. D'ailleurs, selon Rouach, D. (1999 : 117), « *dans un transfert-intégration, l'émetteur engage une véritable relation partenariale qui devrait aboutir normalement à une coopération profonde et durable entre les partenaires* ». En revanche, nous ne pouvons pas considérer que ces trois entreprises ont un même niveau de d'intégration et d'efficacité en matière de transfert de connaissances. De plus, nous pensons que la notion du temps entre les tâches quotidiennes et le transfert de connaissances managériales doit être intégrée comme critère important de réussite dans les projets en PPP, sachant que chaque cas a ses propres spécificités.

Dans cette optique, on peut classer l'entreprise SEAAL en première position au niveau de la profondeur du transfert de connaissances, ensuite, l'entreprise SGSIA en deuxième position, et ceci en raison de leur ancienneté et de leur expérience, puis, l'entreprise RATP DZ en troisième position car, elle se situe encore au début de sa phase d'application du processus de transfert de connaissances. Rappelons en effet que le premier contrat a débuté en 2006 et arrive à terme en 2016, le deuxième a débuté également en 2006 et arrive à terme fin 2014 et le dernier contrat a débuté 2011 et arrive à terme en 2018. Dans ce dernier contrat (RATP Dz), la période de 2008 jusqu'à 2011 est considérée comme une période d'essai d'exploitation et de formation interne et externe pour les 7 premiers cadres comme nous l'avons déjà mentionné.

## **Conclusion de la deuxième partie :**

Dans cette recherche doctorale de forme exploratoire, notre objectif est de comprendre au cas par cas ce phénomène étudié, à savoir : comment se fait le transfert de connaissances managériales dans le cadre de PPP. Explicitement, il s'agit de savoir comment est réalisé le processus de transfert des connaissances et leur intégration, du début du transfert jusqu'à l'utilisation et la diffusion de ces connaissances managériales, voire même de leurs impacts sur l'entreprise de manière générale et sur les managers en particulier.

Le PPP est une solution novatrice pour les autorités publiques algériennes. En revanche, il ne faut pas aussi croire à une solution miraculeuse compte tenu de tous les critères de réussite nécessaires pour ces montages contractuels complexes. Tout d'abord, le succès d'un PPP est lié à la présence de critères solides afin de réussir le projet. La participation du secteur privé contribue souvent à augmenter l'efficacité et l'efficacités des projets, mais elle ne suffit pas à elle seule à garantir l'amélioration totale et rapide des services publics ou/et des capacités managériales du secteur public en général ou d'une entreprise publique en particulier. Ceci dépend d'une part, d'un transfert du risque au partenaire privé, et d'autre part, de la capacité d'adaptation des acteurs du secteur public dans une relation de coopération profonde pour qu'un projet voit le jour. Les PPP peuvent être la source de plusieurs avantages et/ou inconvénients au même temps ou encore une source d'opportunité et/ou de conflits pour les partenaires. Mais, cela n'empêche pas non plus de penser que le fait d'associer un partenaire privé doté d'une réputation et d'une grande expérience dans un projet par exemple d'intérêt public ne constitue pas forcément à une solution réussite. Il n'y a pas de solution universelle, ni une formule gagnante à 100%, mais il y a des critères de réussite mutuelle. Ce type de projet demande aux acteurs des efforts mutuels, de la confiance, de la transparence et d'un financement. Ainsi, une bonne volonté politico-économique de la part des autorités publiques est nécessaire. Mais la recherche d'un équilibre entre le gain et le résultat attendu des entreprises privées ne doit pas être négligée afin de définir les caractéristiques réussies dès le début du projet de PPP. Ceci s'explique aussi, *par le besoin d'un arsenal juridique comme critère important, d'un environnement financier et réglementaire stable et parfaitement maîtrisé basé sur une bonne intention stratégique des partenaires.* D'ailleurs, un projet de PPP peut réussir dans un pays quelconque ou dans un cas particulier et peut échouer dans un autre. Une relation de coopération équitable doit remplir les conditions nécessaires et les critères propices à la réussite du partenariat, sachant que les PPP demeurent des montages contractuels complexes à mettre en œuvre.

## Conclusion Générale :

Le PPP est une notion complexe à cerner en raison de la place qu'il occupe dans l'intervalle entre le « *tout public* » et le « *tout privé* », c'est-à-dire dans un espace dont les frontières ne sont pas à ce jour tracées de manière définitive. Selon Grimsey, D. & Lewis, M.K. (2005 : 346) le PPP « ...occupe un espace situé entre les projets exécutés de façon traditionnelle par l'Etat et la privatisation intégrale ». Le PPP occupe donc une place intermédiaire interprétée par les Etats souvent selon le besoin et l'intérêt de leur utilisation qui est propre à chacun. L'utilisation de terme « *partenariat public-privé* » mobilise la littérature entre les défenseurs et les détracteurs du phénomène « *de faire-ensemble* ». Par ailleurs, selon le guide de la Banque Mondiale (2009 : 7), l'appellation PPP est floue en raison de son aspect juridique : « *le terme de partenariat public-privé (PPP) n'a pas de signification juridique et peut être employé pour décrire des dispositifs très divers mettant en jeu une certaine forme de collaboration entre secteur public et privé. À l'échelon des pays, les dirigeants ont inventé une ingénieuse série d'appellations pour schématiser ce qu'ils ont en vue* »<sup>97</sup>. Au demeurant, si le PPP et ses variantes font l'objet de différentes réglementations, le champ de ces collaborations apparaît comme un champ divisé, marqué par différentes perceptions, à la fois dans le domaine de la recherche comme par les instances politiques.

L'expression PPP est donc une notion *polysémique* qui implique forcément différents axes de recherche et d'analyse souvent liés (la stratégie, le new management public, la gestion de projets, les coopérations, les contrats, etc.). Malgré cette riche différence, les critères ne sont pas nécessairement contradictoires, c'est-à-dire que chaque personne en tant qu'acteur ou chercheur se base certainement sur des axes de définition correspondant à ses propres intérêts et selon ce qu'il considère et perçoit comme important dans un cadre de partenariat. Dans ce sens, les partenariats peuvent prendre diverses formes selon leurs utilisations et objectifs. En pratique, un PPP ne présente pas un modèle de collaboration structurellement fixe entre le partenaire public et le partenaire privé, mais une forme d'organisation basée sur des principes, des arrangements culturels-cognitifs, juridiques, stratégiques et structurels (Hafsi, T. 2009) ainsi que sur des objectifs définis dans un projet commun par deux ou plusieurs partenaires dans un contrat à durée déterminée.

---

<sup>97</sup> Guide de la BM pour les PPP en Afrique : « *Promotion des partenariats public-privé africains auprès des investisseurs : Guide de préparations de projets* », [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Dans cette recherche doctorale, le partenaire public est l'Etat et/ou ses démembrements qui peuvent être les actionnaires des entreprises publiques qui cherchent tout simplement à moderniser les services publics et à permettre auxdites entreprises de bénéficier du savoir-faire qui accompagne les projets de partenariat. Des entreprises étrangères de renommée internationale sont alors sollicitées en raison de leur expérience et de leurs compétences à la fois technique et managériale dans le but de nouer avec elles un projet basé sur une approche « gagnant-gagnant ». Dans les cas que nous avons sélectionnés, ce type de partenariat s'est opéré dans une approche euro-méditerranéenne impliquant une entreprise publique algérienne de service public et son homologue européenne. En suivant cette approche, les objectifs des partenaires ne sont pas toujours les mêmes, notamment dans le cadre du transfert de connaissances. Celui-ci est considéré comme l'un des objectifs attendus par le partenaire local qui est souvent une entreprise locale publique et/ou mixte ou privée<sup>98</sup>. Autrement dit, les questions du transfert de connaissances ainsi que le besoin de savoir-faire sont posés de manière directe et urgente pour le partenaire public. Edouard, S. (2003 : 2) souligne que « *la plupart des gouvernements des pays en développement se sont rendus compte que l'accès aux compétences techniques et managériales ne passe plus par la fourniture des usines clef en main, mais par l'engagement de leurs firmes locales dans des partenariats avec des firmes multinationales* ». Les entreprises publiques algériennes de service public font partie de cette catégorie. En revanche, pour le partenaire étranger, souvent une entreprise dotée d'une réputation internationale, le transfert de connaissances est essentiellement indirect. Cela n'empêche pas l'existence d'une volonté d'acquisition de connaissances particulières comme les spécificités des marchés locaux, la réglementation du pays hôte, ou encore les mécanismes de coopération avec des partenaires plus particulièrement non concurrents, .... Ceci signifie que ce transfert est partagé de façon bidirectionnelle, mais les objectifs des partenaires concernés sont différents. Dans le même sens, Edouard, S. (2003 : 1) explique que pour le partenaire étranger : « *le partenariat se construit autour d'un objectif de conquête d'un marché émergent* ». L'enjeu et l'objectif de ce partenaire est d'une part la pénétration d'un nouveau marché dans une situation d'incertitude environnementale et, d'autre part, l'engagement dans un processus de transfert d'une partie de son savoir-faire durant le projet. De ce fait, la littérature s'intéresse peu à notre connaissance à la question du transfert de connaissances et principalement des connaissances managériales dans le cadre d'un PPP dans ce contexte spécifique. Les explications sont variables selon les pays. Pour les pays

---

<sup>98</sup> Cela, a été confirmé lors de recueil des données par le biais des entretiens semi-directifs auprès des cadres locaux des trois entreprises publiques, et par le biais des documents internes consultés.

développés, c'est en général la complexité des situations budgétaires et l'urgence en termes de services publics qui sont la principale cause de l'engagement dans un projet de ce type de PPP (Lafitte, M. 2006 ; Boisclair, M. & Dallaire, L. 2008 ; Marty, F. & Tran, P. 2013)<sup>99</sup>. En revanche, dans les pays émergents, et plus particulièrement dans notre contexte de recherche, les critères du recours aux PPP sont basés sur le besoin de développer des connaissances à la fois techniques et managériales afin de renforcer la gestion de leurs entreprises publiques tout en bénéficiant d'un service public meilleur ou d'une infrastructure moderne (Bellon, B. et alii 2000 ; Beaussé, N. & Gonnet, M. 2012 ; Hireche, A. 2013).

Le PPP semble être une formule adaptée pour des pays comme l'Algérie, qui doivent faire face à un effet de ciseau entre le besoin de la population en matière de services publics de qualité meilleure d'une part et, d'autre part, l'enjeu important lié à l'augmentation des capacités managériales des entreprises étatiques à travers le transfert de connaissances managériales.

### **1. La réponse à notre problématique :**

Notre recherche doctorale s'articule sur le New Management Public et le management stratégique pour tenter de répondre à notre problématique : **Comment s'opère le transfert de connaissances managériales pour le partenaire public (le récepteur de la connaissance) et plus précisément sur le groupe de managers choisi pour ce processus au travers d'une relation de coopération basée sur un PPP ?** Notre travail de recherche s'inscrit dans une *approche exploratoire* qui vise à comprendre et décrire la réalité du phénomène de transfert de connaissances managériales tel qu'il est vécu par les managers interviewés, au cours des contacts quotidiens avec les expatriés. Ce processus est analysé à travers le regard de ces acteurs du début du transfert jusqu'à l'intégration et l'utilisation des connaissances au sein de l'organisation. Il semble, en effet, que la situation du transfert de connaissances managériales dans ces trois entreprises est optimale et favorable pour une autonomie managériale des managers locaux et pour le pilotage stratégique de leurs entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné l'entreprise SEAAL est en première position, l'entreprise SGSIA en deuxième position et l'entreprise RATP Dz en troisième position dans le cadre du processus de transfert de connaissances managériales. Pour atteindre le résultat traduit par ces acteurs, nous avons choisi une double approche justificative.

La première approche a abordé la nouvelle gestion publique et ses fondements en se focalisant sur l'intention de donner une nouvelle tendance aux organisations publiques en y introduisant

---

<sup>99</sup> D'autres critères existent dans les pays développés selon les besoins de chaque pays.

les techniques managériales d'entreprises de renommée internationale. Autrement dit, il s'agit de nouvelles orientations publiques-privées inspirées par le nouveau regard du dirigisme public. Cet aspect est considéré comme un style de management qui vise, donc, à inclure dans les organisations publiques de manière *implicite* la culture des entreprises privées, leur mode de fonctionnement et leurs valeurs ainsi que leurs savoir-faire. Par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, (Osborne, D. & Gaebler, T. 1992 ; Bezes, PH. 2005 ; Sanni-Yaya, H. 2005 ; Huron, D. 2011 ; Marty, F. 2011 ; Delzangles, H. & Chamming's, G. 2013) le NMP vise à reprendre au sein des organisations publiques des objectifs tels que l'efficacité et la transparence.

La deuxième approche s'est penchée sur les *connaissances managériales et leur transfert dans une relation de coopération fondée sur un PPP*. Selon Teece, D.J. (1986) l'analyse des coopérations repose sur une complémentarité des actifs mis en avant à l'aide du concept de ressources complémentaires. Cette démarche s'inscrit en management stratégique, car elle se propose de dépasser la réflexion de nature traditionnelle basée principalement sur l'analyse de l'environnement et de construire une analyse sur l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources et compétences propres à l'entreprise (Barney, J. 1991). Cette approche en matière de ressources et compétences peut être considérée comme une voie de succès pour une entreprise. D'ailleurs, Hamel, G. (1991), Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), Verdin, P.J. & Williamson, O.E. (1994) soulignent que la coopération peut permettre à l'entreprise d'acquérir des ressources qui lui font généralement défaut, et elle contribue ainsi au transfert des connaissances tacites. Ce raisonnement est souvent lié à des coopérations de type alliances stratégiques et des joint-ventures entre concurrents. Cependant, il est intéressant, dans notre cadre de recherche, d'appliquer cette logique à d'autres modes de coopérations, entre entreprises non concurrentes. Autrement dit, il s'agit d'associer cette démarche aux PPP, bien que leurs attentes en matière d'acquisition de connaissances soient différentes, et spécialement à une entreprise publique algérienne en relation de coopération avec une entreprise de renommée internationale.

Ces deux axes de recherche ont été conçus de façon complémentaire afin de refléter l'image du processus de transfert de connaissances managériales tel qu'il a été vécu par ses propres acteurs. Ils sont basés sur des études de cas-multiples dans une approche qualitative exploratoire. Les études réalisées et rapportées ici se complètent puisqu'elles expriment plusieurs aspects ayant aussi des traits communs.

Le déroulement des phases du transfert de connaissances et d'apprentissage durant le projet de partenariat se rapporte aux processus que l'entreprise doit mettre en œuvre pour acquérir les

connaissances managériales afin de les intégrer durablement. Ceci est possible lors d'une relation qui englobe à la fois la Direction Générale de l'entreprise, les experts expatriés, et les managers concernés. Ce processus s'explique aussi par la capacité d'absorption des connaissances managériales de ces derniers, et par un contrat de suivi annuel de progression, qui permet de mesurer la progression de la maturité managériale des managers de l'entreprise. Autrement dit, la capacité d'absorption se traduit par la volonté et la capacité des managers locaux d'assimiler et utiliser les connaissances transférées dans le but de les intégrer au sein de leurs organisations. Mais elle est liée aussi à la capacité d'émission, c'est-à-dire au processus de codification et de facilitation du transfert de connaissances qui repose sur le partenaire étranger et qui est basé sur sa volonté, son expérience et ses compétences.

Dans les trois cas étudiés, c'est un groupe d'expatriés qui transfère les connaissances aux groupes des top-managers par différents outils, et ces derniers en font de même pour leurs collaborateurs et leurs équipes de travail. Toutes ces étapes du processus du transfert et d'apprentissage de connaissances sont en relation avec deux critères importants : la nature de la connaissance à transférer (tacite et/ou explicite) et son adéquation avec les outils du transfert qui favorisent leur transfert en permettant leur interaction et leur coexistence. Ensuite, la phase du transfert des managers comprend l'internalisation de la connaissance afin de la diffuser à l'ensemble de l'organisation, par la codification et l'articulation de ces connaissances. Ceci vaut pour les connaissances tacites et explicites et pour les différents niveaux concernés : individuel, collectif, voire organisationnel. Cela se fait par l'utilisation d'outils propices au transfert comme les contacts réguliers, les formations structurées, le système de binôme, les réunions, le face à face, l'accompagnement, le jumelage, le mentorat et plus particulièrement par le contact au quotidien ou le frottement. Enfin, pour assurer l'efficacité de ces étapes du transfert et d'apprentissage de connaissances, la relation entre récepteur et émetteur doit être réalisée dans un climat de confiance et de transparence mutuelle basée sur une culture commune construite de manière durable englobant les valeurs de l'entreprise. Ce climat favorise l'interaction et le partage des connaissances entre les acteurs. Ces aspects ont un impact direct sur la capacité d'absorption du récepteur et sa motivation. Cette dernière est également importante chez l'émetteur. Il s'agit donc de favoriser les critères de réussite de ce processus de transfert de connaissances, en prenant en compte les enjeux à soulever et en évitant les freins et obstacles dans un projet « *gagnant-gagnant* ». Le résultat final d'un transfert efficace se traduit souvent par l'impact de ces connaissances managériales sur l'ensemble de l'organisation englobant différents paramètres



et critères. Les résultats du vécu des acteurs choisis pour le processus du transfert de connaissances managériales apparaissent de la manière suivante :

*Au sein des entreprises publiques étudiées, les résultats du transfert de connaissances managériales sont les suivants :*

- *les partenaires mettent en œuvre un processus de transfert de connaissances managériales dédié aux cadres managers avec un suivi de progression annuelle, mais de manière tardive ;*
- *l'intégration de ces connaissances à forte dominance tacite dans la base organisationnelle et l'autonomie managériale durable des managers nécessite un temps plus long que prévu malgré une situation favorable ;*
- *L'enjeu du transfert de connaissances est limité par la durée du contrat de PPP pour les partenaires locaux et leurs homologues étrangers.*

## **2. Contributions et implications managériales :**

Notre recherche doctorale propose certaines contributions issues du vécu des cadres impliqués et de notre expérience afin d'apporter une *dimension complémentaire* pour l'entreprise publique algérienne en situation de partenariat, qui pourrait être une source d'enrichissement en termes de pratiques. Ces contributions évoquent les relations que cette entreprise noue avec ses partenaires étrangers et plus particulièrement avec leurs groupes d'expatriés, acteurs importants du transfert de connaissances car, dans les contrats examinés, les partenaires gèrent ensemble la même organisation.

Dans un premier temps, il semble important de préparer à l'avance une période d'essai et d'adaptation en construisant une culture commune favorisant le processus du transfert et d'apprentissage des cadres appelés « *corps encadrants* ». Il s'agit donc de favoriser la période d'avant contrat notamment en termes de pratiques managériales préparatoires. Cette période d'adaptation a pour but d'éviter les freins engendrés par la peur du changement, les réticences envers les nouvelles pratiques managériales transférées, tout en permettant de réduire la distance culturelle et favoriser l'adaptation avec la culture du pays hôte. Cette période doit, selon nous, impliquer un groupe de cadres locaux et d'expatriés représentatifs de l'entreprise afin qu'ils puissent être présents lors du commencement du projet. Les critères de ce choix doivent être judicieux selon les besoins des entreprises en termes d'acquisition de connaissances managériales. Ces cadres doivent être en relation d'apprentissage, en interne

comme en externe, sur les connaissances et les pratiques managériales dans cette période d'essai sous une forme d'expérience ou de pré-commencement du projet de PPP. De ce fait, nous entendons que ces cadres aient une certaine expérience et connaissance de ce qui se fait et de ce qui va se faire avant le lancement du projet.

Dans un deuxième temps, nous pensons que ces entreprises publiques doivent intégrer la gestion des PPP pour former leurs cadres durant le projet et les préparer à de telles situations dans le futur. Il convient donc que les entreprises publiques puissent mieux connaître les PPP, leur mode de management, leur processus de négociations contractuelles, leurs intérêts et objectifs. Aussi, nous recommandons à ces entreprises de faire des formations sur le management des connaissances, les dimensions et les caractéristiques de la connaissance ainsi que, principalement, sur le processus de transfert de connaissances. En effet, le fait d'avoir des idées préalables sur le processus du transfert de connaissances et d'apprentissage devrait faciliter, à notre sens, l'engagement des acteurs durant le projet.

Dans un troisième temps, malgré l'existence d'un programme structuré pour le transfert de connaissances managériales, il nous semble que *ces partenaires devraient prendre en considération durant ces projets de PPP le facteur temps comme un critère important pour la réussite de ce processus*. Ceci dit, les connaissances managériales devraient être transférées en même temps que les connaissances techniques, car les deux types de connaissances coexistent pour une même finalité, à savoir le pilotage stratégique de l'entreprise par ses cadres. Les partenaires devraient professionnaliser les pratiques managériales des cadres locaux dès le départ du projet en parallèle avec les pratiques métiers afin d'atteindre un degré satisfaisant en termes d'autonomie. En effet, les connaissances managériales sont enfouies dans les schémas de pensée et les expériences des individus, de sorte que leur transfert nécessite souvent un temps plus long que prévu. Ce caractère complexe rend ces connaissances difficilement transférables.

En dernier lieu, il semble nécessaire d'encourager les managers par la reconnaissance et la rémunération de l'utilisation et du partage des connaissances managériales au sein de l'organisation de manière à la fois individuelle et collective. La reconnaissance est une forme d'incitation et d'encouragement pour ces cadres, notamment les plus expérimentés, à utiliser et transmettre leurs savoirs, comme elle peut aussi inciter leurs collaborateurs et leurs équipes de travail à s'engager résolument dans l'apprentissage afin d'absorber le plus possible ces connaissances. Cette façon de faire encourage l'ensemble des cadres à construire une culture commune basée sur le partage, l'échange, la confiance et la transparence. Elle a pour objectif d'éviter les obstacles et les réticences de la démotivation liée au salaire. L'entreprise doit à

notre sens aider davantage les cadres à avoir le sentiment du partage, notamment pour ceux qui ont une grande expérience, afin de préparer la relève dans un cadre de travail agréable.

### **3. Les contributions théoriques :**

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons combiné deux axes de recherche, à savoir le New Management Public et le Management Stratégique dans un contexte relativement nouveau et riche d'enseignements basé sur une approche exploratoire. Ces deux axes existent certes, mais leur particularité réside dans leur combinaison dans un contexte où le PPP, le New Management Public, les coopérations, le transfert de connaissances managériales, la capacité d'absorption du récepteur et la capacité d'émission de l'émetteur sont des concepts peu combinés ensemble. Notre objectif est de répondre à notre problématique qui intéresse forcément les entreprises concernées et les managers impliqués ainsi que la communauté des chercheurs. À ce stade, la nature de notre question du transfert de connaissances managériales dans le cadre de PPP en Algérie nous a orientés vers cette combinaison des axes de recherches. Ici, le transfert de connaissances dans un projet de partenariat est considéré comme un objectif très attendu de façon directe et urgente pour le partenaire public. Nous pouvons, donc, à ce niveau, décrire comment se fait le transfert de connaissances au sein d'une organisation. Mais le problème qui se pose pour le chercheur et les managers impliqués dans le processus du transfert est de savoir comment on peut évaluer ou mesurer l'efficacité du transfert ou le niveau de profondeur atteint des connaissances managériales. Cette réalité nous a dirigés vers les travaux de recherches sur le transfert de connaissances et de compétences dans le cadre des coopérations, à savoir, les alliances stratégiques, les joint-ventures, et les entreprises d'économie mixte ou encore les co-entreprises, etc. De ce fait, nous avons fait appel à la littérature liée à la connaissance et son transfert afin de mettre en relation les moyens et outils mis en place pour la diffusion de la connaissance, le modèle du transfert intra-organisationnel cité auparavant, les mécanismes du transfert et ses caractéristiques. Ensuite, comme notre recherche porte sur des relations de coopération, nous avons fait appel aux travaux de recherches sur le transfert inter-organisationnel (Argote et *al.*, 1990 ; Ingram, 1998 ; Spencer, 1998 ; Kogut, 1999) afin de mettre en avant les conditions organisationnelles du transfert. En dernier lieu, nous nous sommes basés sur la capacité d'absorption du récepteur (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Tijani, O. 2011) et la capacité d'émission de l'émetteur (Henkrisks, P. 1999 ; Minbaeve, D.B. et *al.*, 2003 ; Narteh, B. 2008) ainsi que sur l'objet du transfert, à savoir les connaissances managériales (Mintzberg, H. 1989 ; Rolland, R.

2001) afin d'évaluer l'efficacité du transfert (Rouach, D. 1999 : Kouicem, N. 2009, Rouane, R, 2014). Pour ce faire, nous avons confronté notre cadre conceptuel avec le vécu des acteurs choisis pour le transfert de connaissances managériales afin de refléter le plus possible l'image de ce processus. Le résultat du transfert de connaissances semble satisfaisant dans les trois entreprises étudiées, mais l'intégration totale de ces connaissances nécessite forcément plus de temps que prévu.

#### **4. Les difficultés rencontrées et les limites :**

Cette recherche doctorale souffre de certaines limites, d'une part théoriques, au sens où les concepts mobilisés dans le contexte des *PPP* et du *transfert des connaissances managériales* sont relativement nouveaux et où leur définition prête encore à discussion, et d'autre part de limites résultant de la méthodologie mobilisée et du terrain choisi.

Nous avons souhaité comprendre et décrire un phénomène contemporain et complexe à travers des sources d'informations difficiles à obtenir en raison de leur nature confidentielle et appuyées par les interprétations et les aspects cognitifs du vécu des acteurs. Ceci engendre forcément des limites car les résultats fournis peuvent laisser certaines personnes à l'écart de notre analyse. Cependant, ils offrent des pistes à enrichir par l'utilisation d'autres méthodes de recherche.

Au début, nous avons choisi un sujet large avec des axes de recherches multiples engendrant une difficulté à trouver une justification théorique à notre question de recherche. Ce champ vaste nous a poussés à combiner et mobiliser différents axes de recherches et ainsi trouver un lien entre le New Management Public et le Management Stratégique afin de comprendre ce phénomène. Nous sommes parvenus à faire évoluer cette problématique dans une forme plus explicite afin d'accéder aux acteurs du terrain.

Dès les premiers contacts, l'acceptation a été doublement difficile. En effet, il faut tout d'abord passer par les responsables expatriés pour demander l'accord de faire des entretiens avec les cadres locaux, sauf pour la deuxième entreprise où le PDG est un algérien. Les données recueillies sont nombreuses et riches d'enseignements, mais elles peuvent aussi constituer des obstacles car elles sont ensuite classées et interprétées par le chercheur. Soulignons que le transfert de connaissances est un processus complexe, long, notamment lorsque les connaissances sont à forte dominante tacite comme les connaissances managériales.

Une autre limite de notre recherche tient à notre statut d'observateur non-participant lors de recueil des données. Ce statut peut en avoir biaisé les résultats et l'enquête de terrain

ponctuelle empêche d'avoir une vision complète du phénomène étudié, c'est-à-dire de l'analyser dans sa globalité et dans toute sa durée. De plus, le fait que le processus de transfert de connaissances managériales a démarré tardivement de façon structurée nous impose une limite en matière de réponses des acteurs impliqués dans ce processus. Par ailleurs, le choix du nombre des répondants locaux été plus grand par rapport aux répondants expatriés et ceci peut limiter aussi notre interprétation des résultats car les deux acteurs sont impliqués d'une manière indissociable dans le même processus du transfert.

Concernant le choix méthodologique et du terrain, notre recherche souffre également des limites. Tout d'abord, notre échantillon est constitué uniquement d'entreprises publiques algériennes de service public malgré le nombre important d'entreprises publiques dans divers secteurs dans ce pays. Comme nous l'avons mentionné auparavant, ceci s'explique par la nouveauté de ces projets de type PPP en Algérie dans les services publics. Ensuite, concernant le choix méthodologique d'étude de cas-multiples, nos résultats, à ce stade, ne sont pas généralisables, et ils constituent une certaine limite notamment quand le processus du transfert de connaissances n'est pas encore achevé dans nos cas étudiés puisque les trois projets de PPP sont toujours en cours d'exécution.

## **5. Perspectives de recherche :**

Cette recherche doctorale n'est pas une fin en soi, mais elle propose des éléments de réponses sur les enjeux et les difficultés ainsi que les facteurs et mécanismes influents sur le processus de transfert de connaissances managériales pour les partenaires et les cadres impliqués. Elle a le mérite d'inviter ces derniers à réfléchir sur la profondeur et l'évaluation de l'efficacité du processus de transfert de connaissances et ses mécanismes du début jusqu'à l'intégration totale des connaissances. Elle propose aussi des élargissements au niveau des pistes de recherche, des réflexions et des approfondissements.

Dans un premier temps, il serait important d'élargir notre échantillon de recherche concernant le processus de transfert de connaissances managériales et de faire participer à la fois les cadres locaux et les experts expatriés impliqués en même temps dans une même série d'entretiens en profondeur. D'autres facteurs et paramètres influençant le processus de transfert de connaissances sont peut-être à prendre en compte en combinant une méthodologie qualitative et quantitative en touchant un nombre d'acteurs plus impliqués. Enfin, une évaluation approfondie du processus de transfert et d'apprentissage après l'achèvement du contrat serait intéressante à mener.

Dans un deuxième temps, il serait judicieux de faire des recherches sur le transfert de connaissances et de savoir-faire dans d'autres entreprises stratégiques en Algérie ou dans d'autre pays plus avancés dans les projets de PPP. La poursuite des recherches sur le transfert de connaissances entre des entreprises locales algériennes publiques, privées et/ou co-entreprises semble également riche d'enseignement.

Malgré toutes ses faiblesses, nous espérons que cette recherche doctorale apportera une meilleure compréhension sur le processus de transfert de connaissances managériales dans le cadre d'un projet de Partenariat Public-Privé (PPP) à tous ceux qui s'intéressent à ce phénomène.

## Bibliographie :

Ackoff, R.L., (1989), From Data Wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, vol.16, pp. 3-9.

Ajih-Kumer, J., & Ganesh, L. S., (2009), Research on knowledge transfer in organizations : a morphology, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n° 4, pp. 161-174.

Akerlof, G., (1970), *An economic theorist's book of tales : essays that the consequences of new assumptions in economic theory*, Cambridge, Cambridge University Press.

Alavi, M., & Leidner, D.E., (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research issues, *MIS Quarterly*, vol. 25, n° 1.

Albouy, M., & Obeid, H., (2007), L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, *Finance Contrôle stratégie*, vol. 10, n° 1, Mars 2007, pp. 6-37.

Aldebert, B., (2006), *Les technologies de l'information et de la communication : Implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes*, Thèse de doctorat, Université de Nice- Sophia Antipolis, 6 Décembre.

Allaire, Y., & Firsirotu, M., (2004), *Stratégie et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégiques*, Chenelière McGraw-Hill.

Allard-Poesi, F., (2003), Coder les données, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Editions, EMS, Colombelles, Chap 7, pp.245-290.

Allard-Poesi, F., & Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S., (2003), Représentations et discours, in Thietart, R. A., (coord), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, Chap 16, pp. 449-475.

Allard-Poesi, F., & Marechal, C., (2007), Construction de l'objet de recherche, in Thietart, R. A., (coord), *Méthode de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, Chap 2, pp. 34-57.

Almeida, P., & Grant, R., (1998), International corporations and cross-border knowledge transfer in the semi conductor industry, Carnegie Bosch Institute, Working paper, in Berthon, B., (2001), *Le transfert intra-organisationnel de connaissance : revue de littérature*, X<sup>ème</sup> Conférence de l'Association International de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec. 13-14-15 Juin, pp.14-15.

Alvarez-Robles, O., Sigrubjörnsdottir, & K., Leenderste, W., (2009), Conférence Européenne des Directeurs de Routes : Rapport sur les partenariats public-privé, Mai.

Amar, A., & Berthier, L., (2007), Le nouveau management public : avantages et limites, *Revue du RECEMAP*, Décembre, pp. 1-13.

Amesse, F., & Cohendet, P., (2001), Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge based economy, *Research policy*, vol. 30, n° 9, pp. 1459-1478.

Anderson, A., Janssens-Jan, G., (2011), Tendances émergentes dans les PPP du secteur de l'eau et de l'assainissement, Building Partnerships for Development in Water and Sanitation, avril. [www.bpdws.org](http://www.bpdws.org).

Ansoff, I., (1981), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Ed, Homme & techniques.

Appelyard, M.M., (1996), How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 137-154.

Argote, L., & Ingram, P., (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organizational behavior and human decision processes*, 82, pp.150-169.

Argyris, CH., (1994), On Organizational Learning, London: Blackwell, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions, EMS, Colombelles.

Arrègle, J, L., (1995), Le savoir et l'approche Ressource-Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, pp. 84-94.

Ashby, W, R., (1956), An Introduction to Cybernetics, *Chapman & Hall*, London.

Astley, W.G. & Fombrun, C., (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8.

Atamer T., (1983), Le processus d'acquisition technologique par les entreprises d'un pays semi industrialisé, *Revue d'économie industrielle*, vol. 26, 4<sup>e</sup> trimestre, pp. 24- 33.

Aubert, B.A., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé : Une option à considérer, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.

Avenier, M.J., & Thomas, C., (2011), Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! Journée de recherche de l'AIMS, « *Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif* », 31 mars, Caen.

Avenier, M.J., & Gavard-Perret, M.L., (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, PERRSON Education France, Ch 1, pp. 1-52.

Avison, D., & Myers, M., (2002), La recherche qualitative en systèmes d'information, in ROWE, F., *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, FNEGE, pp. 57-66, spéc.

Ayerbe, C., (2000), *Innovation technologique et innovation organisationnelle : Vers une perspective intégrative ? Une analyse qualitative de P.M.E. innovantes*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 14 décembre.

Ayerbe, C., (2008), *Organiser l'activité innovante et la protection par le brevet*, Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, 16 décembre, Tome 1.



Ayerbe, C., & Missonier, A., (2006), Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser ? Projet d'atelier « méthodologie » de l'AIMS, Journée « étude de cas », I.A.E de Lille, 22 juin.

Badaracco, J.L., (1991), *The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Massachussts, Boston.

Baddache, F., (2005), *Entreprise et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération*, L'Harmattan.

Bardin, L., (2003), *L'analyse de contenu*, France, P.U.F.

Barkallah, S., (2012), *La perception du risque par l'anticipation : enjeu stratégique pour les PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, 26 novembre.

Barney, J., (1991), From resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1.

Bartel-Radic, A., & Rautenberg, F., (2001), La spécificité des coopérations interculturelles : Une approche d'apprentissage. XIème Conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin.

Barthès, J.P (1996), Processus de capitalisation, Institut International pour l'intelligence artificielle, Université de Technologie de Compiègne.

Bartoli, A., (2009), *Management dans les Organisations Publiques*, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, DUNOD.

Bator, F.M., (1958), The anatomy of market failure, *The Quality Journal of Economics*, n° 72.

Baumard, P., (1995), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Edition, Masson, Paris.

Baumard, P., (1997), Constructivisme et processus de recherche : L'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion, I.A.E de Lille, Octobre.

Baumol, W.J., John, C., Panzer, Robert, D., & Jet-Willig, R.J., (1986), *Contestable Markets and the theory of Industrial Structure*, New York, Harcourt brace and Jovanovitch.

Beausse, N., & Gonnet, M., (2012), Partenariats public-privé en Méditerranée : Etat des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, IPEMED, février.

Bec, J., Garnier, F., & Singery, J., (2007), *La facilitation des changements organisationnels : Méthodes, outils et modèles*, L'Harmattan.

Belhoucine, N., Facal, J., & Mazouz, B., (2005), Les partenariats public-privé: Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui, *L'Observatoire de l'Administration Publique Télescope*, 12 :1, pp. 2-15.

Bellon, B., Ben-Youssef, A., & Plunket, A., (2000), Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens : les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques, Etude pour le Compte de la FEMISE.

Ben-Aissa, H., (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Xième Conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin.

Benabderrahmane, Y.B., (2012), *Management des connaissances, dépoilement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry-Montpellier III, 09 mars.

Benghozi, P.J. & Huet, J. M., (2009), *Le meilleur de la stratégie et du management*, Pearson Education France, Paris, la Tribune.

Benissad, M.H., (2004), *Algérie : de la planification socialiste à l'économie du marché (1962-2004)*, ENGA/Edition, Alger, p.249.

Benjamin, C., & Weinstein, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française.

Bentaleb, C., (2005/1), Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation : Cas de l'entreprise privée marocaine, *Management & Avenir*, n° 3, pp.76-95.

Berelson, B., (1952), *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press.

Berger, P. L. Luckman, T., (1966), *The social construction of reality*, New York, Anchor books.

Bernarath, J., & Tollison, R., (1972), *The theory of Public Choise : Political application of Economics*, The University of Chicago Press.

Bernrath, W., (1998), Le Nouveau Management Public : Concept, Situation en Wallonie, Quelques Réflexions, Visions et Conclusions Opérationnelles, *Revue OSF*, Bruxelles, p. 92.

Berthon, B., (2001), Le transfert intra-organisationnel de connaissance : revue de littérature, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec. 13-14-15 Juin.

Berthon, B., (2003), Pour une approche globale du transfert de connaissances : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'académie internationale en management stratégique, AIMS, juin.

Besançon, X., Deruy, L., Fiszelson, R., & Fornacciari, M., (2005), *Les nouveaux contrats de partenariat Public-Privé*, Le Moniteur.

Bezes, P.H., (2005), Le renouveau du contrôle des bureaucraties, L'impact du New Public Management, *Informations sociales*, vol. 6, n° 126, pp. 26-37.

Blaug, M., (1982), Des idées reçues aux idées de Popper, in Blaug, M., (Coord.), *la méthodologie économique*, Economica, Paris, pp. 4-25.

Blaug, M., (1982), *La méthodologie économique*, Economica.

Bo, D., (2006), *La gouvernance des partenariats public-privé : L'exemple des ports de plaisance français*, Thèse de doctorat, I.A.E, Université de Nice Sophia-Antipolis, 7 décembre.

Boisclair, M., & Dallaire, L., (2008), *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique- théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.

Boisot, M.H., (1995), Information space: A Framework for learning in organizations, *Institutions and Culture*, London and New York : Routledge.

Borys, B., & Jemison, B.B., (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *The Academy Of Management Review*, 14: 2.

Bosquet, J. F., (2003), Public et privé main dans la main, *Jeune Afrique*, le 16 novembre.

Boukli A., (2013), El-Djazair.com : Préservation des ressources en eau en Algérie, Enjeux et Défis, *Revue mensuelle*, n°65- Août, pp. 47-52.

Boulard, M.M., & Piqueras, J.R., (1994), La coopération interentreprises : Un Phénomène Structuré, in Noel. A., & Dussauge. P., *Perspective en Management Stratégique*, Tome II, Economica.

Bourabia, O., (1996), *L'entreprise publique algérienne dans la transition vers l'économie de marché*, D.E.A, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Bourgoin, H., (1984), *L'Afrique Malade du Management*, Edition Piccolec, Perspectives 2001.

Bozec, R., (2004), L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, *L'actualité économique*, vol, 80, n° 4, pp. 619-654. [www.erudit.org](http://www.erudit.org).

Brousseau, E., (1997), *Théorie des contrats, coordinations interentreprises et frontières de la firme*, Contribution à Garrouste, P., (Sld), Les frontières de la firme, Economica.

Buisson, M, L., (2004), Transfert des connaissances, gestions des compétences et performance de projet : Le cas de du réaménagement d'un site touristique, Centre d'Etude et Recherche Sur les Organisations et la Gestion, IAE, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cézanne.

Cabrera, E., (2003), Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations, Proceedings of the 7<sup>th</sup> Conference on International Human Resource Management, Limerick, 4-6 June.

Carole, J., & Sang-Ok, S., (2008), Success factors : public works and public-private partnerships, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, n° 6, pp. 637-657.

Carr, E., & Kurtzberg, T.R., (2000), An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfert, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, n° 1, pp. 28-44.

Cartier, B.A., (2010), *L'Etat actionnaire*, LGDJ, Lextenso éditions.

Cassan, H., (1989), *Contrats Internationaux et Pays en Développement*, Economica.

Cayala, D., (2007), *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, 24 décembre.

Chaari, N., (2006), *L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises*, Université du Québec à Chicoutimi, Mai.

Chambron O., & Marie-Cardine, M., (2003), *Les bases de la psychothérapie*, Paris, Dunod.

Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, The MIT Presse, Cambridge, Mass.

Charih, M., & Rouillard, L., (1997), The New Public Management, in Charih, M., & Daniels, A., (Eds), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Les Editions de l'Institut d'Administration Publique du Canada, pp. 27-45.

Charpentier, P., (2007), *Management et Gestion des Organisations*, Armand Colin, Paris.

Charreaux, G., (1996) Pour une véritable théorie de la latitude managériale et de gouvernance des entreprises, *Revue Française de Gestion*, n°111, novembre décembre, p. 51.

Charreire, S., & Durieux, F., (1999), Explorer et tester, in Thiétart, R.A., et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 3, Paris, Dunod, pp. 57-80.

Charreire, S., & Durrieux, F., (2003), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in Thietard, R.A., et Coll, *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 3, Paris, Dunod, pp. 57-81.

Cheriet, F., (2007), Alliances stratégiques et relation inter-entreprises dans la recherche francophone en stratégie : Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 2006, XVIème Conférence Internationale de Management stratégique, Université de Québec. Montréal, 6, 7, 8 et 9 juin.

Cheriet, F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas de relation entre firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de

doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier Supagro: Centre International d'Etudes en Sciences Agronomiques, 10 juillet.

Chrysotome, E.V., & Su, Z., (2001), L'apprentissage stratégique dans les coentreprises internationales : Proposition d'un modèle intégrateur, XI<sup>ème</sup> Conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin.

Chrysotome, E.V., & Su, Z., (2002a), L'apprentissage au sein des coentreprises Nord-Sud en Afrique Subsaharienne : Une démarche entrepreneuriale, Université Laval Québec. [www.fsa.ulaval.ca/rd](http://www.fsa.ulaval.ca/rd).

Chrysotome, E.V., & Su, Z., (2002b), Vers un apprentissage réussi au sein des coentreprises Nord-Sud opérant en Afrique Subsaharienne, Conférence de l'ASAC, 25 au 28 mai.

Clarkson, M.B.E., (1995), A Stakeholder Framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 92.

Coase, R. H., (1937), *The Nature of The Firme*, Nex York, Economica.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A., (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quartely*, vol. 35, pp. 28-152.

Cohendet, P., Creplet, F., & Dupouet, O., (2006), *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*, Collection Gestion, Paris, Economica.

Colin, J. PH., (1995), De Turgot à la nouvelle économie institutionnelle, Brève revue des théories économiques du métayage, *Economie rurale*, n° 228, pp. 28-34. [www.persee.fr](http://www.persee.fr).

Corbett-Etchevers,, I., (2009), *Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : une mise en intrigue de la gestion des connaissances des connaissances dans la Branche Ciment*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Paris, 17 novembre.

Corner, D., (2006), he United Kingdom private Finance Initiative: The Challenge of Allocating Risk, *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, vol.5, n°3, pp.37-55.

Cossette, P., (2004), *L'organisation : une perspective constructiviste*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec.

Curchod, C., (2003), La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale, Paris, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2.

Danzin, N.K., & Lincoln, Y.S., (1991), Introduction, in Amalberti, R., & De-Montmollin, M., Theureau, J., (Coord.), *Modèles en analyse du travail*, Liège, Mardaga.

Darr, E.D., & Kurtzberg, T.R., (2000), An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 28-44.

Davenport, T., & Prusak, L., (1998), Working Knowledge, *Harvard Business School Press*, Boston.

David, A., (2004), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, Actes de la XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre.

Defeuilly, C.H., & Lorrain, D., (2000), Services urbaines et développement durable, L'analyse de six expériences de gestion déléguée dans le monde, Rapport de synthèse, p.10.

Delalande, P., (1989), *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Economica, ACCT.

Delmon, J., (2010), Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : Guide pratique à l'intention des décideurs publics, La Banque Mondiale. [www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/publication/Delmon-PPPsecteurinfrastructures-French.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/publication/Delmon-PPPsecteurinfrastructures-French.pdf).

Delzangles, H., & Chamming's, G., (2013), Le contrat de partenariat en France : Sujet de controverses et objet de paradoxes, XII<sup>ème</sup> Symposium international, MDI Business School, « Partenariat-Public-Privé : Entre nécessité publique et expertise privée », Alger, 26 Mai, pp. 1-15.

Demers, C., (1990), La diffusion stratégique en situation de complexité : Hydro-Québec, un cas de changement radical, Thèse de Doctorat, HEC Montréal, 1990, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions, EMS, Colombelles, p.180.

Demstet, H., (1967), Toward a theory of Property Rights, *The American Economic Review*, vol. 57, n° 2, pp. 347-359.

Denzin, N.K., Lincoln, Y. S., (1994), *Handbook of Qualitative Research in Education*, Thousand Oaks, London, Ca : Sage Publications.

Denzin, N. K., (1978), *The research act: A Theoretical introduction to sociology methods*, New York, McGraw-Hill.

Dixon, N., (2000), *Common Knowledge, How companies thrive by sharing what they know*, Business School Press, Boston.

Dodgson, M., (1993), Learning, Trust and Technological collaboration, *Human Relations*, vol. 46, pp. 77-95.

Donada, C., Garette, B., (2001), Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs, *Management international*, vol. 5, n° 2, pp. 19-28.

Douat, E., (1995), Les différentes formes de partenariats public- privé en France, *Revue d'économie financière*, numéro spécial « Partenariat public privé et développement territorial », pp. 163-175.

Doz, Y., (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, pp. 92-104.

Doz, Y., (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes ? *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.

Doz, Y., & Hamel, G., Prahalad, C.K., (1987), Strategic partnership: success of surrender? Papier de recherche présenté au colloque Euro-prospective, Paris, avril.

Doz, Y., Hamel, G., & Prahalad, C.K., (1990), S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? *Harvard l'Expansion*, automne.

Doz, Y., & Hamel, G., (1995), The use of alliances in implementing technologies strategies, INSEAD Working Paper.

Doz, Y., & Hamel, G., (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnership*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C., (2007), Validité et fiabilité de la recherche, in Thietart, R. A., (Coord), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, Chap 10, pp. 263-288.

Du-Gay, P., (2000), *In Praise of Bureaucracy: Weber "Organization" Ethics*, Sage Publications.

Duizabo, S., & Guillaume, N., (1997), Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Centre de recherche DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, Cahier n° 252, Février.

Durand, T., (2006/1), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, n°161, pp. 261-292.

Dyer, J., Singh, H., (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.

Edouard, S., (2003), Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : le cas des alliances interentreprises franco-libanaises, XII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.

Eisenhardt, K.M., (1989), Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.

Eisenhardt, K.M., & Martin, J. N., (2000), Dynamic capabilities: What are they ? *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10/11, pp. 1105-1121.

Eisenhardt, K., (1989), Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments, *The Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 3, September, pp. 543-576.

El-Madjeri, D., (1994), Joint-venture et innovation technologique : vers une alliance au niveau des compétences, Rodige, Juillet.

Elidrissi, D., Coulibaly, M., & Elidrissi, A., (2013), La PME à l'international et l'intégration de la RSE : Un éclairage sur les nouvelles parties prenantes, Colloque ATLAS-AFMI, HEC Montréal, Canada, 8-9 juillet.

Elidrissi, D., & Hauch, V., (2013), L'internationalisation des PME dans le cadre de la politique des pôles de compétitivité : le cas du pôle SCS, in *Nouveau défis du management international*, ouvrage coordonné par Carbone, V., Lemaire, J.P & Nivoix, S. Collection, Management International, édition Gualino, Série « Atlas-AFMI », juillet.

Eliot, T.S., (1934), *The Rock, Faber and Faber*, Londres, Royaume-Uni.

Emig, J., (1983), *The web of Meaning*, Upper Montclair, NJ : Boynton/Cook.

Faurie, C., (2008), *Conduire le changement : Transformer les organisations sans bouleverser les hommes*, Ed, L'Harmattan.

Faye, C., Lortie, M., & Desmarais, L., (2007), Guide sur le transfert des connaissances : A l'intention des chercheurs en Santé et Sécurité du Travail, Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.  
[http://ptc.uquebec.ca/ptc/rqis/sites/www.uquebec.ca.ptc.rqis/files/Sophie%20Duchaine/Guidet  
ransfert\\_RRSSTQ.pdf](http://ptc.uquebec.ca/ptc/rqis/sites/www.uquebec.ca.ptc.rqis/files/Sophie%20Duchaine/Guidet%20transfert_RRSSTQ.pdf).

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A., (1996), *The New Public in action*, Oxford University Press, Oxford.

Fernandez, A.S., & Le-Roy, F., (2010/5), Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV, *Revue Française de Gestion*, n° 204, pp.155-169.

Ferrary, M., & Pesqueux, M., (2006), *Management de la connaissance : Knowledge Management*, Apprentissage Organisationnel et Société de la connaissance, Economica.

Fiol, M., & Lyles, M., (1985), Organizational Learning, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 803-813.

Fontana, A., & Frey, J., (1998), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials In Interviewing : The Art Of Science*, Eds, Denzin, N., and Lincoln, Y., Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 47-78.

Forgues, B., (2007), La rédaction du travail de recherche, in Thietart, R.A., (Coord), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, Chap 10, pp. 521-535.

Frederick, W, C., (1994), From CSR1 to CSR2, *Business and Society*, vol. 33, n° 2, pp. 150-165.

Freeman, R. E., (1984), *Strategic management : Astakeholder approach*, Editions Pitman.

Friedman, W.G., & Beguin, J. P., (1971), *Joint International Business Ventures in developing Countries*, Columbia University Press, New York.



Galbraith-Craig, S., (1990), Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms, *California Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 56-70.

Garette, B., & Dussauge, P., (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Editions d'organisation.

Ganascia, J.G., (1996), *Les sciences cognitives*, Flammarion Paris.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, PERRSON Education, France.

Gavard-Perret, M.L., & Helme-Guizon, A., (2008), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in Gavard-Perret, M.L, Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthode de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, PERRSON Education, France, Ch 7, pp. 247-277.

Gavard-Perret, M.L., & Helme-Guizon, A., (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, in Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, PERRSON Education, France, Ch 7, pp. 274-308.

Geertz, C., (1973), The Interpretation of culture, New York, Basic Books, in Thietart, A.R., (Coord), (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, Chap, 10, pp.521-535.

Gherardi, S., & Nicolini, D., (2000), To Transfert is to Transforme : The circulation of safety knowledge, *Organization*, vol. 7, n° 2, pp. 329-348.

Gherzouli, K., (1995), *Partenariat interentreprises Nord-Sud : Structures explicatives et conditions d'émergence de relation coopératives et réussies. Cas de l'Algérie*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

Gherzouli, K., (1997), Les conditions de réussite de la coopération euromaghrébine, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

Gherzouli, K., (1999), Les conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental : aspect stratégique et organisationnels, Partenariats d'entreprises, in Edition-kharthala- Aupelf-Uref.

Giauque, D., (2008), Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe pour une lecture institutionnelle, *Revue française d'administration publique*, n° 130. 383-394.

Gibert, P., (2008), Un ou quatre managements publics, *Politiques et Management Publics*, vol. 26, n° 3, pp 7-23. <http://pmp.revues.org/1442>.

Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, Edition originale University of California Press, Traduit par Michel Audet, Coll. La constitution de la société, PUF. Quadrige, 2005, Paris, p.474.

Gilbert, P., & Parlier, M., (1992), La compétence : du mot-valise au concept opératoire, in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 116, pp. 14-18.

Giordano, Y., (1997), *Changement organisationnel et action stratégique : Quelle communication ?* Rodige, Juin.

Giordano, Y., (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions, EMS, Colombelles.

Giordano, Y., (2004), *Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations*, Thèse de doctorat d'Etat, IAE, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Giordano, Y., & Jolibert, A., (2008), Spécifier l'objet de recherche, in Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Dir), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, pp. 47-86.

Girin, J., (1989), L'opportunisme méthodologique dans la recherche sur la gestion des organisations : Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole Centrale de paris.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L., (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York : Aldine Publishing Company.

Godin, B., Gingras, Y., & Bourneuf, E., (2002), Les indicateurs de la culture scientifiques et technique, Conseil de science et de la technologie, Etude réalisée pour le Gouvernement du Québec.

Goh, S.C., (2002), Managing Effective Knowledge Transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n° 1, pp. 23-30.

Grange, C., (2013), *La loi Mop : Conception et mise en œuvre d'opération*, Paris, Editions, Le Moniteur.

Gray, B., & Wood, D.J., (1991), Collaborative Alliance: Moving from Practice to theory, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1).

Gremion, C., & Fraisse, R., (1996), *Le service public en recherche : Quelle modernisation ?* Paris, Editions, La documentation française.

Grenier, C., & Josserand, E., (1999), Recherche sur le contenu et recherché sur le processus, in Thietart, R.A., (Coord), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 104-136.

Grimsey, D., & Lewis, M.K., (2005), Are Public private Partnerships Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and practitioner Views, *Accounting Forum*, 29(4).

Grouard, B., & Meston, F., (1998), *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod.

Gruening, G., (2000), Origin and Theoretical Basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, vol. 4, pp. 1-25.

Gullino, G., (2010), *L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, 5 mars.

Guba E.G., & Lincoln Y.S., (2005), Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Thousand Oaks, 3<sup>ème</sup> Edition, pp.191-205.

Guesmi, A. (2003), De la corporate governance au gouvernement d'entreprise, *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Economiques et Politique*, vol. XLI, n° 02.

Guesmi, A., (2004), Réflexions sur le nouveau droit des investissements en Algérie, in Decocq, A., *Une certaine idée du droit*, Editions du Juriss-Classeur, Litec.

Guesmi, A., Berthomieu, C., & Briquet-Laugier, J.CH., (2013), *Banque et PME au Maghreb : Une relation difficile*, Copyright CEMAFI International & Université de Nice Sophia-Antipolis.

Guesmi, A., & Charvin, R., (2001), *L'Algérie en Mutation : Les Instruments Juridiques de Passage à l'Economie de Marché*, L'Harmattan.

Guesmi, A., & Guesmi, A., (2011), Patriotisme économique, investissements étrangers et sécurité juridique, in *L'exigence et le droit*, Mélanges en l'Honneur du Professeur Mohand Issad, AJED Edition, pp. 263-294.

Guilhon, A., & Trepo, G., (2000), La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-24-26 mai.

Hafsi, T., & Dremers, C., (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québe*, Boucherville, Québec, Morin, G.

Hafsi, T., Seguin, F., & Toulouse, J. M., (2002), Une Typologie des Transformations Stratégique, in Jacob, R., Rondeau, A. & Luc, D., *Transformer l'organisation*, Collection Racine du Savoir.

Hafsi, T., (1990), *Gérer l'entreprise publique*, O.P.U, Alger.

Hafsi, T., (2009), Partenariats public-privé et management de la complexité : Les nouveaux défis de l'Etat, *Revue Française d'Administration publique*, n°130, pp. 337-348.

Hafsi, T., Seguin, F., Toulouse, J.M., (2000), *La Stratégie des Organisation : Une synthèse*, 2<sup>ème</sup> édition revue et enrichie, Les Editions Transcontinental inc.

Hafsi, T., Seguin, F., & Toulouse, J. M., (2002), Une typologie des transformations stratégiques, in Jacob, R., Rondeau, A., Luc, D., (Eds.), *Transformer l'organisation*, Collection Racine du Savoir, pp. 8-14.

Hafsi, T., & Toulouse, J. M., (2007), La stratégie des organisations : Une Synthèse, Les Editions Transcontinental inc, in Barnard, C. I., *The Functions of The Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Hall, R., (2000), The management of external resources, *Journal of General Management*, vol. 26, n° 1, autumn, pp. 56-68.

Hamel, G., (1991), Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 82-103.

Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K., (1989), Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, 67.

Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1989), Collaborate with your competitors-and win, *Harvard Business Review*, janury- february, pp. 133-139.

Hamel, G., & Prahalad, C.K., (1990), The core competence and the corporation, *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 71.

Hansen, M, T., (1999), The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°1, pp. 82-111.

Harris, C., Hodges, J., Schur, M., & Shukla, P., (2003), Infrastructure Projects: A Review of cancelled Private Projects, Public Policy for the private sector, note n° 252, January, World Bank, Washington D.C.

Hauck, K. & Street, A., (2006), Performance assessment in the context of multiple objectives : a multivariate multilevel analysis, *Journal of health economics*, vol. 25, pp. 1029-1048.

Hebdriks, C., (1996), Problématique du transfert de technologie et nouvelles théories de l'innovation de la firme, *Revue régionale & développement*, n° 3, pp. 117-152.

Hedberg, B., (1982), How Organizations Learn and unclean, in Nystrom, C., & Starbock, W.H., *Handbook of Organizational Designe*, Oxford University Press, 1.

Hedlund, G., (1994), A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 73-90.

Heitz, M., (2000), Les coopérations interentreprises : Une grille de lecture, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°4, décembre, pp. 57-81.

Hendriks, P., (1999), Why share knowledge ? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, vol. 6, n° 2, pp. 91-100.

Hennart, J.F., (1988), Atransaction costs theory of equity joint-venture, *Strategic Management Journal*, vol. 9.

Hilaricus, J., (2010), Une revue critique de la littérature sur le transfert de connaissance, Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.

Hireche, A., (2013), Le partenariat public-privé : Regard sur l'expérience de l'Arabie Saoudite, XII<sup>ème</sup> Symposium International, MDI- Business School, « Partenariat public-privé : entre nécessité publique et expertise privée », Alger, 26 Mai.

Hlady-Rispal, M., (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.

Hodge, G.A., (2000), *Privatisation, An International Review of performance*, Monash Universtiy Press, Melbourne, Australia.

Hood, C., (1991), A public management for all seasons ? *Public Administration*, vol. 69, n° 1, pp. 3-19.

[www.astee.org/publications/bibliographie/collection/fichiers/Ouvrage\\_Performance\\_FR\\_LD.pdf](http://www.astee.org/publications/bibliographie/collection/fichiers/Ouvrage_Performance_FR_LD.pdf).

Huber, G.P., (1991), Organizational learning: The Contributing Processes And The Literatures, *Organization Science*, Baltimore, MD, Institute for operations research, California, SAGE Publications, pp. 428-444.

Huberman, A.M., & Milles, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

Huberman, A.M., & Milles, M.B., (1998), Data Management and Analysis Methods, in Danzin, N.K., & Lincoln, Y.S., (EDs), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, London, Sage Publication, pp. 179-210.

Hubert, G, P., (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the literatures, *Organization Science*, February, vol. 12, n°1, pp. 88-115.

Huck, S.W., Sandler, & H. M., (1975), *Rival Hypotheses: Minute mysteries for the critical thinker*, New York : Harper & Row.

Huron, D., (2010), *Le New Public Management en France vers un management public post moderne ?* HDR, Université de Nice Sophia-Antipolis, IAE.

Ingham, M., (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 105-121.

Ingham, M., (2003), Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologie, XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Les côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.

Inkpen, A., (1996), Creating Knowledge Through Collaboration, *California Management Review*, vol. 39, n°1, pp. 123-140.

Inkpen, A., & Dinur, A., (1996), Transfert ok Knowledge in the Multinational Corporation, Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati.

Inkpen, A., & Dinur, A., (1998), Knowledge Management Process and International Joint-Venture, *Organizational Science*, vol. 9; n° 4, pp. 454-467.

Ivanov, D., (2007), *Les différentes formes de partenariats public-privé et leur implantation en russie*, Mémoire de Master en Administration Publique, Université Robert schuman (Strasbourg), Février.

Jacques, S., David, H., (2008), *Le management en Mutation*, Paris, Ed, L'Harmattan.

Jacquet, P., (2008), Partenariats public-privé : Leçon d'expériences dans les pays en développement, La lettre des économistes, Agence Française de Développement, n°21.

Jahn J.P., (2013), Un exemple de production de valeur par les ressources humaines locales, in El-Djazair.com : Préservation des ressources en eau en Algérie, Enjeux et Défis, *Revue mensuelle*, n°65- Août, pp. 53-57.

Jeantin, M., (1989a), *Contrat de gestion d'entreprise*, Juris-Cl. Contrats-distribution, Fasc 450, n°3.

Jeantin, M., (1989b), *Droit des sociétés*, Montchrétien.

Jensen, M.C. & Meckling, W. H., (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency Costs and Ownership Structure, *Journal of financial Economics*, (3) October, p. 48.

Joffre, P., (1987), *L'entreprise et l'exploitation*, Economica.

Johnson-Laird, P.N., (1983), *Mental Models*, Cambridge University Press, Cambridge.

Jonson, G., Scholes, K., & Frery, F., (2003), *Stratégique*, 2<sup>ème</sup> Edition, Pearson.

Kant, I., (1781), *Critique of pure reason*, Translated From the German of Immanuel by Meiklejohn, J, M, D., London.

Kerauden, PH., (1993), Le Nouveau Mangement Public en Grande-Bretagne depuis 1979 : un échec relatif, *Revue Française de science politique*, 43<sup>e</sup> année, n°4, p. 655-672.  
[www.persee.fr](http://www.persee.fr)

Kernaghan, K., Marson, B., & Bornis, S., (2001), *L'administration publique de l'avenir*, Toronto, Institut d'Administration Publique du Canada.

Khelladi, A, M., (2010), Vers un nouveau management public dans le secteur de l'eau en Algérie par le recours au Partenariats Public-Privé : Cas de la SEAAL, MED3 (Euro Mediterranean Public Management Dialogue), WG2, Tunis, 6-8 octobre.

Kim, L., (1998), Crisis Construction and Organizational learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motors, *Organization Science*, vol. 9, n° 4, July-August.

Kinggundu, M.N., (1989), *Managing organizations in developing courties*, kumarian press.

Klein, H.Z., & Myers, M.D., (1999), A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly*, vol. 23, n° 1, pp. 67-94.

Koenig, G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, pp. 4-17.

Koenig, G., (2005), Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne, Actes de la XIVème Conférence de l'Association International de Management Stratégique, Angers.

Koenig, G., (2006/1), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, n° 160, p. 293-306.

Kogut, B., (1988), Joint-venture: Theoretical and empirical perspective, *Strategic Management Journal*, vol. 9.

Kogut, B., & Zander, U., (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, vol. 7, n°5, pp. 383-397.

Kogut, B., & Zander, U., (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°4, pp.625-641.

Krogh-Von, G., & Roos, J., (1996), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*, in Krogh-Von, G., & Roos, J., eds., Sage Publication, London.

Kostova, T., (1998), Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies, Carnegie Bosch Institute transfer, Working paper.

Koubaa, S., (2008), *La coopération interorganisationnelle et l'innovation en PME : une analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances*, Thèse de doctorat en Science du Management, Université de Mohammed Premier, 9 février.

Kouicem, N., (2009), *Analyse et évaluation de l'efficacité de connaissances technologiques et organisationnelles dans le cadre d'un projet de partenariat : Le cas des aéroports de Paris et de l'aéroport Houari Boumédiène d'Alger*, Mémoire en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal, octobre.

Kuhn, T., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.

Kuwada, K., (1998), Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change, *Organization Science*, Nov/Dec, vol. 9, n° 6, pp.719-736.

Kvale, S., (1989), *Issues of validity in qualitative research*, Lund, Sweden: Student-litterateur.

La Ville (de), V.I., (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthodologie ? *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, PP. 73-99.

Laffront, J.J., & Tirole, J. (1990), The regulation of multiproduct firms, *Journal of Public Economic.*, vol. 43, pp.1-66.

Laffront, J.J., Tirole, J. (1991), Privatization and incentives, *Journal of Law Economics and Organization*, vol. 7, n° special, pp. 84-105.

Lafitte, M., (2006), *Les Partenariats Public-Privé : Une clé pour l'investissement public en France*, Revue Banque Edition, Paris, les Editions d'Organisation.

Lal, B., & West, L., (1997), Joint-venture in India: structuring and managing for succes, Hong Kong, The Economist Intelligence Unit.

Lam, A., (1996), Engineers, management and work organization: A comparative analysis of engineers' work roles in British and Japanese electronics firms, *The Journal of Management Studies*, vol. 2, n° 33, pp. 183-212.

Lam, A., (2000), Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an intergrated framework, *Organization studies*, vol. 21, n°3, pp.487-513.

Lamy, C., (2002), Partenariat public-privé: Du choc à la conciliation des cultures. [www.cefr.io.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/FasciculeFinal.pdf](http://www.cefr.io.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/FasciculeFinal.pdf).

Lane, L.P., Koka, B., & Pathak, S., (2006), The Reification of Absorptive Capacity : A Critical Review And Rejuvenation of the Construct, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, pp. 833-663.

Lane, L.P., & Lubatkin., (1998), Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, vol.19, pp. 461-477.

Lapointe, J.L. (1996), La méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situation problématiques complexes en éducation, Notes de cours, Département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Ste-Foy, Québec.

Larbi-Aribou, M., (2009), Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition, XVIII<sup>ème</sup> Conférence International de Management Stratégique (l'AIMS), Grenoble, 3-5 Juin.

Larson, R., Bengtsson, L., Henrinksson, K., & Sparks, J., (1998), The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances, *Organizational Sciences*, vol. 9, n° 3, pp. 285-305.

Latour, B., (2005), *La science en Action*, Paris, La découverte.

Laufer, R., & Burlaud, A., (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris, France.

Le Moigne, J.L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*, *Que-Sais-Je ?* n° 2969, spéc, Paris.

Leclerc, M., (2008), Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, pp. 120-170.

Lecocq, X., (2002), Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion, in Mourgues, F., Allard-Poesi, A., Amine, S., Charreire, S., & Le-Goff, J. Caen : EMS, pp. 173-192.



Lecompte, M.D., & Goetz, J.P., (1982), Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research, Review of Educational Research, vol. 52, pp. 31-60, in Ayerbe, C., *Organiser l'activité innovante et la protection par brevet*, Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, 16 décembre, Tome 1.

Lefebure, I., & Laureul, L., (2012), *Le Monde Société*, mardi 24 janvier, p.12.

Leibenstein, H., (1966), *Economic theory and organization analysis*, New York, Harper, Les Nations Unies : [www.un.org](http://www.un.org).

Levesque, B., (2001), Le partenariat : une tendance lourde de la Nouvelle Gouvernance à l'ère de la Mondialisation : Enjeux et Défis pour les Entreprises Publiques et d'Economie Sociale, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats. Montréal.

Levy-Leboyer, C., (1993), *Le bilan de compétence*, Paris, Edition d'Organisation.

Lichere, F., Martor, B., Pedini, G., Thouvenot, S., & Menemenis, A., (2009), *Pratique des partenariats public-privé : Choisir, évaluer, monter et suivre son PPP*, 2<sup>e</sup> Edition, LexixNexis LITEC.

Lichere, F. & Martor, B., (2007), Eessor des partenariats public-privé en Afrique : réformes et perspectives d'avenir, *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n°3.

Lorenzi, I., (2001), La privatisation dans les pays d'Europe centrale et orientale : Etude comparative avec l'Europe de l'Ouest, in Guesmi, A., Charvin, R., *L'Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché*, Paris, L'Harmattan, pp. 67-106.

Lorsh, J. W., (1985), Stratégie Myopia: Culture as Invisible barrier to Change, in Kliman, R.H., & Tepsta, M.R., *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco : Jossey Bass.

Lotoy-Ilango-Banga, J.P., (2012), *Partenariats entre les multinationales et l'Etat : L'exemple de la RD Congo*, Paris, L'Harmattan.

Loufrani-Fedida, S., (2006), *Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Lyles, M.A., & Easterby-Smith, M., (2003), Organizational learning and knowledge management : Agendas for future research, in Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A., (dir), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, ME : Blackwell publications, pp. 639- 652.

Lyles, M., & Schwenk, C.R., (1992), Top management, strategy and organizational knowledge structures, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 155-174.

Maalaoui, A., & Masmoudi, R., (2007), Les processus d'apprentissage intra-organisationnel dans les structures d'incubation : à la recherche de la performance, V<sup>ème</sup> Congrès International de l'académie de l'Entreprenariat.

Mairesse, C., (2011), Contrat de gestion : Un outil puissant pour moderniser le service des eaux, *in*, Roche, P.A., & Canneva, G., Ouvrage édité à l'occasion du 6<sup>ème</sup> forum mondial de l'eau : *Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement*, Mars, pp.78-80.

Makhija, M.V., & Ganesh, U., (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures, *Organization Science*, vol. 8, n° 5, Sep-Oct, pp. 508-527.

Marin, P., (2009), Public-private partnerships for urban water utilities : a review of experiences in developing Countries, n° 8, World Bank.

Martor, B., (2008), Autres Pistes de Modernisation du Droit des Affaires en Afrique : Les Partenariats Public-Privées, RDA/IBLJ, n° 6, pp. 765-778.

Marty, F., Trosa, S., & Voisin., A., (2006), *Les Partenariats Public-Privé*, Paris, Editions, La Découverte.

Marty, F., & Voisin, A., (2006a), Les partenariats public-privé dans les pays en développement : Déterminants, Risques et Difficultés d'exécution, 2<sup>ème</sup> journées du développement du GRES.

Marty, F., & Voisin, A., (2006b), Le contrat de partenariat constitue-t-il une Private Finance Initiative à la française, *Revue International du Droit Economique*, pp. 131-150.

Marty, F., (2011), Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique : Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé, *in* Solis-Potvin, L., (ed), *Vers un modèle européen de fonction publique ?* Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet, Bruylant, Bruxelles, novembre, pp. 193-222.

Marty, F., & Tra-Tran, P., (2013), Le bouclage financier des contrats de partenariats public-privé : Quelles perspectives d'évolution ? La préservation de la soutenabilité budgétaire au détriment du partage optimal des risques ? XII<sup>ème</sup> Symposium International, MDI- Business School, « Partenariat public-privé : entre nécessité publique et expertise privée », Alger, 26 Mai.

Maucuer, R., (2013), *Partenariats ONG-Entreprise et évolution du business model de la grande entreprise : le cas de Suez-Environnement*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 15 mai.

Maxell, J.A., (1996), *Qualitative Research Design-An Interactive Approache*, Sage Publications.

Mazouz, B., (2008), Le partenariat public-privé : Une configuration organisationnelle propice aux projets technologiques, 7<sup>ème</sup> Symposium MDI- Pôles de Compétitivité, Alger, 22 et 23 Juin.

Mazouz, B., & Belhocine, N., (2011), Les formes d'ouvertures et de rapprochement public-privé (ORPP) et le développement économique national : Dynamique et conditions de

réussite, in Hafsi, T., *Le développement économique de l'Algérie : Expériences et perspectives*, Editions, Casbah, 2011.

Mbengue, A., Vandangeon-Dermuz, I., & Grimand, A., (2000), Posture paradigmatiques et outils de recherche en management stratégique, in *Epistémologie en Science de Gestion*, Journée d'Institut de Recherche en Gestion (IRG), Université Paris XII, pp. 297-305.

Menguzzato-Boulard, M., Escriba-Esteve, E., & Sanchrz-Peinado., (2003), Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises, 7<sup>ème</sup> Conférence de l'Association International de Management Stratégiques, Les Côtes de Carthage, 3-4-5 et 6 juin.

Mercier, J., (2002), *L'administration publique : De l'Ecole Classique au Nouveau Management Public*, Presses de l'Université Laval.

Merrien, F.X., (1999), La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique, *Lien social et politique*, n° 41, p. 95-103. [www.erudit.org](http://www.erudit.org).

Meschi, X., (2005), Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, décembre, pp. 121-152.

Meyer-Surply, J., (2006), *Gouvernance des transferts de savoirs et de compétences dans les coopérations interentreprises « Nord-Sud » : le cas du Liban*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Sud 11, Faculté Jean Monnet, vol. 1, 5 septembre.

Meyer-Surply, J., (2009/1), Coopération interentreprises Nord-Sud, *Revue Française de Gestion*, n° 191, p. 49-69.

Miles, M. B., & Huberman, A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, de boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Méthodes en Sciences Humaines.

Miller, D., (1996), A Preliminary Typology of Organization Learning: Synthesizing The Literature, *Journal of Management*, vol. 22, n° 3, p. 485-505.

Minbaeva, D.B., & Michailova, S., (2004), Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations : The role of disseminative capacity, *Employee relations*, vol. 26, n° 6, pp. 663-679.

Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C., & Park, H.J., (2003), MNC Knowledge Transfert, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM, *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n°6, pp. 586-599.

Mintzberg, H., (1987), Les organisations ont-elles besoin de stratégie ? *Gestion*, vol. 12, n° 4, novembre.

Mintzberg, H., (1989), *Mintzberg on Management, Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, Now York, p. 570.

Missonier, S., (2008), *Comprendre pour aider : Analyse réticulaire de projets de mise en œuvre d'une technologie d'information, Le cas des espaces numériques de travail*, Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.

Monateri, J.C., & Ruffieux, B., (1996), Le temps de la quasi-intégration : une approche dynamique, in Ravix, J.L., (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Edition du CNRS, pp. 77-109.

Morceau, J.L., (2003), La répétition du singulier : Pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas, *Revue Sciences de Gestion*, n° 36, pp. 113-140.

Mowery, D.C., & Oxley, J.E., (1995), Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems, *Cambridge Political Economy Society*, n°19, pp. 67-93.

Mowery, D.C., & Oxley, J.E., & Silverman, B.S., (1996), Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 77-91.

Muller, P.D., (2003), Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé, Les notes économiques, Institut Economique de Montréal, septembre, p.4. [www.idem.org/main/show\\_publications\\_fr.php?publications\\_id=53](http://www.idem.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=53).

Naggara, Z., (2010), *Substituabilité/complémentarité capital public-capital privé dans le domaine des infrastructures : cas de la Tunisie, Le recours au partenariat public-privé (PPP)*, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis, 06 Octobre.

Namblard, C., (2000), Pour une approche pragmatique du partenariat public-privé, in Perrot, J-Y., & Chatelus, G., *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Narteh, B., (2008), Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual frame work, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n°2, pp. 78-91.

Nelson, R.R., & Winter, S.G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge-Ma: Harvard University Press.

Noblet, J. P., & Simon, E., (2010a), La capacité d'absorption : un état de l'art, *Management & Avenir*, vol. 5, n° 35, pp. 35-50.

Noblet, J.P., & Simon, E., (2010b), Capacité d'absorption: revue de littérature, opérationnalisation et exploration, *Revue de Gestion 2000*, vol. 27, n° 6, Novembre-Décembre, pp. 59-74.

Nonaka, I., (1988), Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms, *California Management Review*, vol. 15, n° 3, pp. 57-73.

Nonaka, I., (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 6, pp. 94-96.

Nonaka, I., (1994), A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.

Nonaka, I., (1999), *L'entreprise créatrice du savoir*, Harvard Business Review, *Le Knowledge management*, Paris, Ed d'Organisation.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Inc, p. 283 .

Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1997), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions De Boeck Université.

Nonaka, I., Toyoma, R., & Nagata, A., (2000), A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm, *Industrial and corporate Change*, vol. 9, n° 1, pp. 1-20.

Notais, A., (2009), *Le transfert de connaissance intra-organisationnel : Une approche par les mouvements de mobilité interne*, Thèse de doctorat Sciences de Gestion, Université François-Rabelais de Tours, 23 Octobre.

N'Tetani, L., (1998), *Intervention publique, entreprise publique et développement économique: Approches théorique et historique dans le cas de l'Afrique Subsaharienne*, Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.

O'Dell, C., & Grayson, J., (1998), If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, vol. 40, n°3, pp. 154-174.

Osborne, S., (2000), *Public Private Partnerships: Theory and Practice in International perspective*, New York, Routledge.

OCDE (2006), « Concessions », Forum mondial sur la concurrence, Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE, Paris.

OCDE, (2008), Les partenariats public-privé : partager les risques et optimiser les ressources, Ed, OCDE Publishing, p.142.

Oliver, J.L., (2000), La vie du contrat, in Perrot, J.Y., & Chatelus, G., *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Olivier, C., (1990), Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15: 2.

Orlikowski, W.J., & Bardoudi, J.J., (1991), Studying Information Technology in Organization: Research Approaches and Assumptions, *Information systems Research* (2), pp. 1-28, spec. p. 5.

Osborne, D., & Gaebler, T., (1992), *Reinventing Government How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Company.

Osborne, S.P., (2000), *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*, Routledge Publishing, New York.

Ouedraogo, A., (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance*, Paris, Publibook.

Paille, P., & Mucchielli, A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*, Paris, Armand Colin.

Party, M., (2000), L'évaluation du risqué dans les partenariats public-privé, *in* conférence sur le partenariat public-privé de l'Institut International de recherche, Montréal, 17-18 avril, document de présentation.

Party, M., (2004), Colloque de l'IPPP, Montréal, 27 avril, *in* Lafitte, M., *Les Partenariats Public-Privé : Une clé pour l'investissement public en France*, Revue Banque Edition, Paris, les Editions d'Organisation.

Pasquero, J., (2003), L'environnement Sociopolitique de l'Entreprise, *in* Bédard, M. & Miller, P. *La direction des Entreprises : Concepts et Application*, Editions Chenelière, Montréal, pp. 171-214.

Peillon, S., (2001), *Le pilotage des coopérations interentreprises : Le cas des groupements de PME*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Jean Monnet, Ecole Nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne, 3 octobre.

Perret, V., & Seville, M., (2003), Fondements épistémologique de la recherche, *in* Thiétart, R. A., (Coll), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, Chap 1, p. 13-33.

Perret, V., & Seville, M., (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, *in* Thiétart, R.A., (Coll), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, Chap 1, pp. 1-15.

Perrin, A., (2008), *Les pratique des gestionnaires des connaissances en entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin.

Perrot, J.Y., Chatelus, G., (2000), *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Pesqueux, Y., (2009), L'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences, Publié dans « *Transfert de connaissance* », Fès, Marco, Hal-00509674, version 1- 14 Août 2010. [www.hal.inria.fr](http://www.hal.inria.fr).

Pettigrew, A.M., (1990), Longitudinal field research on change: Theory and practice, *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-292.

Philippart, P., (2001), La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, X<sup>ème</sup> Conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin.

Piaget, J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, n° 22, p. 1376.

Polanyi, M., (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.

Polanyi, M., (1975), *Personal knowledge*, Université of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 22-45.

Pollit, C., & Bouckaert, G., (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press.

Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

Porter, M.E., (1986), *Competing Global Industries*, Harvard Business Scholl Press, Boston.

Prahalad, C.K., & Hamel, G., (1990), The Core Competencies of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79- 93.

Pras, B., & Tarondeau, J. C., (1979), Typologie de la recherche en gestion, *Enseignement et gestion*, n° 9, novembre série, pp. 5-11.

Prax, J.Y., (2012), *La Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.

Prefontaine, L., (2008), Les PPP, des projets risqués ? Ecole des Sciences de la gestion, UQAM, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, pp.201-218.

Prévot, F., (2005), *Le transfert inter-organisationnel de compétences : Application aux compétences logistiques dans le cadre de relation entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II, 21 février.

Prévot, F., (2007), Le transfert de connaissances : une revue de littérature, XVI<sup>ème</sup> Conférence de L'AIMS, Montréal, 6-7 juin.

Probst, G., & Buchel, B., (1995), *La pratique de l'entreprise apprenant*, Ed, d'Organisation.

Provost, A. C., (1999), apport de la théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations, Document de travail présenté lors du séminaire de recherche de l'IAG, Université catholique de Louvain, Belgique, Mai.

Prud'homme, R., (2000), Essai de typologie des partenariats public-privé, in Rperrot, J.Y., & Chatelus, G., *Financement des infrastructures et des services collectifs : Le recours au Partenariat Public-Privé, Les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Rabhi, M., (2003), Le partenariat public-privé au menu, *Liberté Algérie, Quotidien national d'information*, le 31 mars. [www.liberte-algerie.com](http://www.liberte-algerie.com).



Rahal, A., (2008), *La privatisation du secteur public en Algérie*, Thèse de doctorat, L'Université El Hadj Lakhdar, Batna, Algérie.

Ravix J.L., (1996), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Edition du CNRS.

Rebertisch, E.S., & Ferretti, M., (1995), A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint-ventures, *International Journal of Technology Management*, vol. 12, pp. 1-5.

Richards, L., (2005), *Handling qualitative data*, London, Sage.

Robert, A.D., & Bouillaguet, A., (1997), *L'analyse de contenu, Que sais-je ?* France : P.U.F.

Rojot, J., (2005), *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, ESKA.

Rolland, N., (2000), L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : Une approche par le management de la connaissance, IX<sup>ème</sup> conférences de l'AIMS, Montpellier, 24-25-26, Mai.

Rolland, N., (2001), *L'apprentissage organisationnel de connaissances managériales issues des alliances stratégique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 2001.

Rossion, F., & Leriche, S., (2008), *Transfert des savoirs : Stratégie, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation*, Paris, Hermès Sciences Lavoisier.

Rouach, D., (1999), *Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller*, Gestion, Presses Universitaire de France, Paris, p. 185.

Rouane, R., (2014), *Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-ventures euro-algériennes et entreprises mères européennes*, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis, 16 mai.

Rouby, E., & Thomas, C., (2004/2), La codification des compétences organisationnelles : L'épreuve des faits, *Revue Française de Gestion*, n° 149, pp. 51-68.

Rouleau, L., (2003), La méthode biographique, in Giordano, Y., (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS Managements & Société, Paris, pp. 133-261.

Roy, M., Guindon, J.C., & Fortier, L., (1995), Le transfert de connaissances : revue de littérature et propositions s'un modèle, Etudes et recherches, Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail du Québec IRSST, R-099, p.53.  
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-099.pdf>.

Royer, I., & Zarlowski, P., (1999), Le design de la recherche, in Thietart, R.A., (Coord), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 139-168.

Sadi, N.E., (2006), *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, Modalités et Enjeux*, O.P.U, 2<sup>ème</sup> Edition.



Sainty, F., (2001), *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources-compétence*, Thèse de doctorat en Economie de la santé, Université de Nice Sophia-Antipolis.

Sanni-Yaya, H., (2005), Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrage théoriques et influences conceptuelles, *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 10, n° 3, article n°1.

Sanseau, P.Y., (2005), Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspective d'analyse, *Association pour la Recherche Qualitative*, vol. 25 (2), pp.35-57.

Santo, V.M., & Verrier, P.E., (1993), *Le management public*, Presse universitaires de France.

Sargis-Roussel, C., (2002), De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ? *XVI Journées des IAE*, Paris.

Sarr, N., (2004), *Le cadre logique de la performance : un outil de management stratégique de l'efficacité économique de l'entreprise publique*, Thèse de Doctorat, université de Nantes, 1 juillet.

Sartre, J.P. (1976), *L'être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, édition, Tel Gallimard.

Savas, E. S., (2002), *Privatisation et Partenariat Public-Privé*, Paris, Nouveaux Horizons.

Schein, E.H., (1985), *Organizational Cultures and Leadership*, Jossey-Bass Pulishers, 1st Edition, San Francisco.

Schwarz, T., (1976), *Jean Paul Sartre et le Marxisme : réflexion sur la critique de la raison dialectique*, Edition l'Age d'Homme, S.A.

Sedjari, A., (2005), *Partenariat public-privé et gouvernance future*, Ed, L'Harmattan.

Seguin, F., (1991), *Le service public : un changement stratégique important*, Administration Publique Du Canada, 81 : 3.

Senge, P., (1997), Creating the Learning organisation, The Mckinsey Quartly, n°. 1, p. 58-79, 1992, in Hafsi, T., Toulouse, J.M., *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Editions, Transcontinental inc, Août.

Serge, E., (2003), Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises, XII<sup>ème</sup> Conférences de l'Association Internationales de Management Stratégiques, Les côtes de Carthage, le 3,4, 5 et 6 juin.

Shultz, M., & Jobe, L.A., (1998), Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration, Carnegie Bosch Institute, Working Paper.

Simon, H.A., (1976), *From substantive to procedural rationality*, Ltsis S., ed., Method and appraisal in economics, Cambridge University Press, p.129.

Simon, H.A., (1991), Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 125-134.

Simonin, B.L., (1999), Transfert of marketing know-how in international strategic alliances: Empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 3, pp. 463-490.

Simonin, B.L., (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, n°, 35, pp. 407-427.

Skander, D., (2010), *L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, août.

Skander, D., Prefontaine, L., (2006), La collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste, Les actes de la XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS).

Skandar, D. Préfontaine., L., & Ramonjavelo, V., (2007), Le PPP : une stratégie collaborative ou compétitive, un changement stratégique ou une interaction collaboration-compétition ? XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin, Site de l'AIMS.

Skandar, D. Préfontaine., L., Ramonjavelo, V., (2009), La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé : Résultats d'une étude Canadienne, *Revue Française d'Administration Publique*, n°130, pp. 323-336.

Skander, D., & Prefontaine, L., (2010), Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire : une étude de cas sur l'évolution de la confiance et le contrôle dans les PPP, XIXème Conférence de l'AIMS, 1-4 juin, Luxembourg

Spender, J.C, (1996), Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, n°1, pp. 63-78.

Spender, J.C., (1998), Pluralist Epistemology and the Knowledge-based Theory of the Firm, *Organization Science*, vol. 5, n°2, pp. 233-256.

Spender, J.C., & Grant, R. M., (1996), Knowledge and the firm: overview, *Strategic Management journal*, vol.17, pp.5-9.

Stake, P.E., (1995), *The Art of Case Study Research*, London, Sage Publication.

Stake, R.E., (1998), Case Studies, in Denzink N., K & Lincoln Y.S. (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications, vol. 2, Chap 4, pp. 86-109.

Starbuck, W., (1992), Learning by Knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 713-740.

Strauss, A.L., & Corbin, J., (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park : Sage.

Suzlanski, G., (1996), Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 17, pp. 27-43.

Suzlanski, G., (2000), The process of knowledge transfer: adiachronic analysis of stickiness, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, vol. 82, n°1, pp. 9-27.

Suzlanski, G., (2003), *Sticky Knowledge, Barriers to knowledge in the firm*, London: Sage.

Sveiby, K.E., (2000), *Knowledge Management -La nouvelle richesse des entreprises- Savoir tiré profits des actifs immatériels de sa société*, Paris, Ed, Maxima.

Tardif, J., (1999), *Le transfert des apprentissages*, Editions Logiques, Montréal.

Teece, D.J., (1977), Technology transfer by Multinational Firms, *Economic Journal*, vol. 87. pp. 242-261.

Teece, D.J., (1986), Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licencing and public policy, *Research Policy*, vol. 15, pp. 285-305.

Teece, D.J. (1988), Technological Change and the Nature of the Firm, in Dosi, G. et al., (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter Publishers, pp. 256-281.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.

Teiger, C., & Laville, A., (1989), Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail : analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail, CNAM, vol. 1, n°100, Paris.

Thietart, R.A., (2004), *Le management, Que sais-je ?* Presses Universitaire de France, 11<sup>e</sup> édition.

Tijani, O., (2011), *La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 25 novembre.

Tijani, O., (2012), La capacité d'absorption et le transfert des connaissances : rôle de la GRH dans les filiales des FMN du secteur aéronautique au Maroc, *Business Management Review*, vol. 2, Juillet-Aout-Septembre, pp. 62-77.

Tijano, O., (2013), La capacité d'absorption organisationnelle dans les filiales des FMN du secteur aéronautique au Maroc : proposition de mesure, Journées AIMS capacités dynamiques et innovation, Nice, 11 et 12 avril.

Torbey, K., (2002), *Les contrats de franchise et de management à l'épreuve du droit des sociétés* : Etude de Droit Français et de Droit Libanais, Ed, L.G.D.J.

Tourki, M., (2007), *Les contrats internationaux de concessions de service publics et de Partenariat Public-Privé dans les pays en développement*, Thèse de Doctorat en Droit, Université de Nice Sophia Antipolis, 12 décembre.

Treasury, H.M., (2003), *PFI : Meeting The Investment Challenge*, The Stationery Office, London.

Tsoukas, H., (1996), The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach, *Strategic management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 11-25.

Van-Wijk, G., (1985), *The Role of Shared Understanding and Trust in Loan Descision*, Thèse de Doctorat inédite, Columbia University.

Verdin, P.J. & Williamson, O.E., (1994), Core competences, competitive advantage and market analysis: forging the links, in Hamel, G., & Heece, A., (eds.), *Competence-based competition*, Wily/SMS.

Vinding, L., (2000), Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach, Department of Business Studies– DRUID/IKE Group, Aalborg University, Denmark.

Vizioli, P., (2011), WIKTI : Une méthodologie de transfert de savoir-faire au service de la performance, in, Roche, P.A., & Canneva, G., Ouvrage édité à l'occasion du 6<sup>ème</sup> forum mondial de l'eau : *Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement*, Mars, pp. 135-138.

Volkov, I., (2011), *Transfert de connaissance dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels*, Thèse du grade de Ph.D en Relations Industrielles, Université de Montréal.

Von-Krogh, G., Ross, J., (1995), *Organizational Epistemology*, Mac Millan Press Ltd, London.

Von-Krogh, G., Roos, J., (1996), Managing Knowledge: Perspective on cooperation and competition, in Von-Krogh, G., & Roos, J., (eds), Sage Publications, London.

Von-Glasersfeld, E., (1988), The reluctance to change a way of thinking, *The Irish Journal of Psychology*, vol. 9, n°1, pp. 83-90.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitative et recherche en gestion*, Economica.

Walin, PH., (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Acte du colloque « bilan et perspective de la recherche qualitative », n°3, pp. 243-272.

Walsham, G., (1993), *Interpreting information systems in organizations*, Chichester : Wiley.

Weber, R.P., (1990), *Basic Content Analysis*, Newbury Park, USA, Sage.

Weick, K., & Robert, K., (1993), Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 357-381.

Welch, D.E., & Welch, L.S., (2008), The Importance of Language in International Knowledge Transfer, *Management International Review*, vol. 48, n° 3, pp. 339-360.

Wernerfelt, B., (1984), A resource-based view of the Firm, in *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171- 180.

Williamson, O.E, (1981), The Economics of Organisation: The Transaction Cost Approach, *American journal of Sociology*, vol. 87, n° 3.

Williamson, O.E., & Ouchi, W.G., (1981), The markets and Hierchies and visible Hand perspectives, in Ven, A.H., & Joice W.F., (ès), *Perspectives on Organisational Design and Behavior*, Wiley, New York.

Williamson, O.E., (1975), *Makets and Hierarchies: Analysis and antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamson, O.E., (1979), Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, December, vol. 26, p.23.

Williamson, O.E., (1983), Organisation form, restiduel claimants and corporate control, *Journal of law and Economics*, Juin, vol. 26, p.351.

Winter, S., (1987), Knowledge and competence as strategic assets, in Tecce, D.J., (Ed), *The competitive challenge*, Ballinger, (1987), Chap 8, pp. 159-184.

Winter, S., & Szulanski, G., (2001), Replication as strategy, *Organizational Science*, vol. 12, n° 6, pp. 730-743.

Yanow, D., & Schwartz-Shua, P., (2009), Interpretive Research : Characteristics and Criteria, *Revue internationale de psychosociologie et gestion des comportements organisationnels*, vol. 15, n° 1, pp. 29-38.

Yao-Su, H., (1995), The international transferability of the firm's advantage, *California Management Review*, vol. 37, n° 4, summer.

Yin, R.K., (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Newbury Park (CA), Sage Publications, in Ayerbe, C., *Organiser l'activité innovante et la protection par brevet*, Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, Tome 1, 16 décembre.

Yin, R.K., (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> Edition, London, Applied Social Research Methods Services, vol. 5, Sage Publication.

Yin, R.K., (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Zahra, S.A., & George, G., (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, 185-203.

Zahar, A., (2010), « *le Quotidien d'Oran* », Journal algérien francophone, le 08 juin. [www.quotidien-oran.com](http://www.quotidien-oran.com).

Zallam, A.K., (1999), *Les contrats internationaux de Construction-Exploitation-Transfert*, Thèse de doctorat, Paris II.

Zaltman, C., Pinson, C., & Angelmar, R., (1973), Meta-theory and Consumer Research, New York : Holt, Rinehart and Winston, in Thietart, R.A., (Coord), (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 263-288.

Zeleny, M., (1987), Management Support Systems: Towards Integrates Knowledge Management, *Human Systems Management*, 7, pp.59-70.

Zender, U., & Kogut, B., (1995), Knowledge and the Speed of the Transfert and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, vol. 6, n° 1, pp. 76-92.

Zollo, M., & Winter, S.G., (2000), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Sciences*, vol. 13, n° 3.

### Site web

Agence des partenariats public-privé du Québec, site web: [www.ppp.gouv.qc.ca](http://www.ppp.gouv.qc.ca), consulté le 04/11/2010.

Guide méthodologique : les contrats de partenariat, Mars 2011, MAPPP/06-08d. [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/ppp/GuideContratPartenariat.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/GuideContratPartenariat.pdf).

Guide pratique de la LOLF, actualisé en février 2010 : [http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/guidepratique/lof2010/guidelof2010\\_complet.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/guidepratique/lof2010/guidelof2010_complet.pdf).

Centre d'expertise français pour l'observatoire des partenariats public-privé : [www.cefo-ppp.org](http://www.cefo-ppp.org).

L'Aéroport d'Alger : <http://www.aeroport-d-alger-houari-boumediene.com>.

Aéroports De Paris Management (ADPM) : <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Professionnels/Savoir-faire/gestion-exploitation-aeroports/ADP-Management/>

L'ONA : <http://crim.free.fr/ona/article/presentation.html>.

L'ADE : <http://www.semide.dz/FR/themes/structures/ade.htm>.

L'Entreprise du Métro d'Alger (EMA) : <http://www.metroalger-dz.com/>.

Communiqué de presse RATP Dev : 31 octobre 2011.

[http://www.ratpdev.com/sites/default/files/alger\\_-\\_dossier\\_de\\_presse.pdf](http://www.ratpdev.com/sites/default/files/alger_-_dossier_de_presse.pdf).

Cabinet-Conseil RBS Management : [www.rbs-management.com](http://www.rbs-management.com).

Suez-Environnement : [www.suez-environnement.fr](http://www.suez-environnement.fr).

GDF-SUEZ : <http://www.gdfsuez.com>.

Banque Mondiale : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

BEI (Banque Européenne d'Investissement), (2004), Le rôle de la BEI dans les Partenariats public-privé (PPP). Luxembourg, [www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_fr.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_fr.pdf).

Public-Private Partnerships for the Urban Environment (PPPUE), (2008). <http://pppue.undp.org>.

Public-Privé et actions locales. *Rapport du groupe de projet Racines*. Juillet.

Rapport de Banque mondiale intitulé : *Perspectives économiques mondiales et pays en développement*, 2001.

<http://books.google.fr/books?id=hnARAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>.

[http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2008/07/DP\\_AlgerVF.pdf](http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2008/07/DP_AlgerVF.pdf).

<http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2011/10/CP-ALGER-VF.pdf?9d7bd4>.

[http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches\\_jalons\\_livrables.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches_jalons_livrables.html)

## Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées .....	26
Tableau 2 : Les composantes doctrinales du NMP .....	31
Tableau 3 : Les principales mutations de l'administration publique.....	33
Tableau 4 : Différents approches du New Management Public.....	35
Tableau 5 : Diverses fonctions dans le champ du NMP .....	36
Tableau 6 : Les principales approches théoriques des coopérations .....	38
Tableau 7 : Synthèse des divers formes de PPP à l'anglo-saxonne .....	44
Tableau 8 : Typologie des partenariats public-privé .....	49
Tableau 9 : Les différents risques dans le cadre des PPP pour la prestation de service public .....	54
Tableau 10 : Les acteurs du partenariat public-privé .....	59
Tableau 11 : Lien entre connaissances managériales et compétence .....	73
Tableau 12: Typologie du processus de construction de la connaissance .....	74
Tableau 13 : Typologie des connaissances selon Boisot, M.H. (1995).....	77
Tableau 14 : Types de connaissance organisationnelle .....	79
Tableau 15 : Les modes de conversion de la connaissance .....	82
Tableau 16 : les modèles de conversion de connaissances .....	89
Tableau 17 : Caractéristiques de la connaissance .....	98
Tableau 18 : Outils de transfert .....	102
Tableau 19 : Classification typologique des objectifs sur le transfert inter-organisationnel..	107
Tableau 20 : Les déterminants de la confiance comme condition du transfert dans une relation de coopération .....	109
Tableau 21 : Les dimensions de la capacité d'absorption .....	115
Tableau 22: la capacité d'absorption au vu de la littérature .....	117
Tableau 23 : Facteurs influençant le transfert et l'apprentissage de connaissances.....	118
Tableau 24 : Synthèse de la revue de littérature au niveau des théories .....	122
Tableau 25 : Synthèse de la revue de littérature au niveau des trois thèmes retenus .....	123
Tableau 26 : Les sept principes pour conduire des recherches interprétatives .....	131
Tableau 27 : Caractéristiques de trois paradigmes de recherche .....	133
Tableau 28 : Caractéristiques de l'étude de cas .....	139
Tableau 29 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique .....	141



Tableau 30 : Thèmes organisés et leurs significations .....	145
Tableau 31 : Conseil et outil de prise de note lors de l'observation .....	147
Tableau 32 : Première synthèse de notre démarche méthodologique .....	149
Tableau 33 : La division des métiers au sein de SEAAL .....	168
Tableau 34 : Principes et valeurs.....	170
Tableau 35 (seconde phase du tableau 32) : Synthèse de notre démarche méthodologique ..	177
Tableau 36 : Les PPP en tant que relation de coopération .....	182
Tableau 37 : Transfert et acquisition de connaissances managériales .....	182
Tableau 38 : Intégration et utilisation de connaissances managériales .....	183
Tableau 39 : Synthèse des résultats de l'entreprise RATP Dz.....	220
Tableau 40 : Caractéristiques de connaissances pour l'apprentissage .....	235
Tableau 41 : Déterminants de la transparence dans une relation de coopération .....	244
Tableau 42 : Proposition d'évaluation du niveau de la profondeur de la transmission de connaissances selon le modèle (Rouach, D. 1999). .....	251
Tableau 43 : Synthèse et confrontation entre concepts théoriques et empiriques.....	253
Tableau 44 : La capacité d'émission de l'émetteur.....	253
Tableau 45 : La nature et dynamique de la connaissance.....	254
Tableau 46 : Outils de transfert et conditions organisationnelles .....	254
Tableau 47 : Résultats du transfert de connaissances.....	255
Tableau 48 : L'eau en Algérie : 12 ans de progrès.....	328

### **Liste des figures :**

Figure 1 : Schéma d'un Partenariat public-privé .....	27
Figure 2 : Les caractéristiques des modes de fonctionnement public-privé .....	50
Figure 3 : la pyramide de la sagesse .....	66
Figure 4 : La compétence.....	71
Figure 5 : Les différents types de connaissances .....	75
Figure 6 : Spectre de la connaissance .....	77
Figure 7 : Dimension de la connaissance .....	80
Figure 8 : La spirale de création de connaissance organisationnelle .....	85
Figure 9 : Le processus de création de connaissance .....	88
Figure 10 : Les transformations de la connaissance .....	89
Figure 11 : La transversalité du concept de transfert de connaissances .....	92

Figure 12 : Le processus du transfert de la connaissance .....	96
Figure 13 : Les variables de la connaissance .....	99
Figure 14 : Processus du transfert intra-organisationnel de connaissances .....	103
Figure 15 : La capacité d'absorption et le transfert de connaissances dans le cadre d'un PPP .....	120
Figure 16 : Notre positionnement interprétativiste .....	134
Figure 17 : Les liens entre l'induction et la déduction .....	135

### **Liste des schémas :**

Schéma 1 : Structure générale de la thèse.....	19
Schéma 2 : Démarche de notre recherche.....	126

### **Liste des annexes :**

Annexe 1: Grille d'entretien .....	312
Annexe 2 : La grille d'entretien .....	315
Annexe 3 : Lettre adressée aux entreprises.....	317
Annexe 4 : L'entretien de Mr X, entreprise SEAAL .....	318
Annexe 5 : Déroulement et objectifs du processus de transfert de connaissances.....	326
Annexe 6. Entreprises SEAAL : Contrat de progrès entre « 2013-2016 ». .....	327
Annexe 7: L'évaluation du projet de PPP entre SEAAL & SUEZ Environnement .....	328

## Table des Matières

Sommaire :	iv
Introduction générale :	7
1. Le contexte de la recherche :	7
1.1. Le contrat de management en Algérie :	9
2. Objet et intérêt de la recherche :	9
2.1. La coopération un moyen de transfert de connaissances :	10
3. L'objet du transfert : les connaissances managériales	12
4. Démarche vers le terrain :	13
5. Question et problématique de la recherche :	15
6. Plan de la recherche :	15
6.1. Le premier thème : le partenariat public-privé en tant que relation de coopération	16
6.2. Le deuxième thème : le transfert et l'acquisition de connaissances managériales	17
6.3. Le troisième thème : l'intégration des connaissances dans l'organisation	18
Première partie : le partenariat public-privé et le transfert de connaissances managériales dans la littérature	20
Premier chapitre. Le partenariat public-privé : une relation de coopération	21
Section 1. Concept, fondements théoriques et modalités des partenariats public-privé :	21
1. Une proposition de définition du PPP entre l'ampleur du concept et son utilisation :	22
2. Les approches théoriques classiques justifiant les partenariats :	27
2.1. La théorie des coûts de transaction :	28
2.2. Le New Public Management (NPM) : une nouvelle adaptation au management du secteur public	29
Section 2. Typologie des PPP et les acteurs impliqués :	43
1. Typologie des partenariats public-privé :	39
1.1. Le partenariat à la française :	40
1.1.1. Les délégations de service public :	40
1.1.1.1. Le contrat de services :	40
1.1.1.2. Le contrat d'affermage :	41
1.1.1.3. La concession :	41
1.1.2. La régie intéressée :	42
1.1.3. Les contrats d'occupation du domaine public :	42
1.1.4. Les contrats de partenariat : une spécificité française	43
1.2. Le partenariat à l'anglo-saxonne :	44
1.3. Le partenariat institutionnel une entité à capital mixte public-privé : la Joint-venture et/ou la S.E.M.	45
1.4. Le contrat de gestion ou Management Contract :	47

2. Les acteurs du partenariat public-privé : .....	50
2.1. L'Etat : Rôles et objectifs .....	51
2.1.1. L'amélioration et l'accessibilité des services publics : entre le moindre coût possible et le respect des délais .....	52
2.1.2. Diminution et transfert d'une partie du risque au partenaire privé : .....	52
2.1.3. L'accès financier : à la recherche de capitaux privés .....	55
2.1.4. À la recherche des capacités managériales pour renforcer les entreprises étatiques : ...	55
2.2. Le partenaire privé : Rôles et objectifs .....	57
Conclusion du premier chapitre : .....	60
Deuxième chapitre. Les connaissances managériales et leur transfert : une approche de la relation de coopération fondée sur un partenariat public-privé .....	62
Section 1. La connaissance, son processus d'intégration et de création : une base explicative des connaissances managériales. ....	63
1. Les origines théoriques de l'approche fondée sur les connaissances : .....	63
1.1. L'approche basée sur les ressources (RBV) et sur les compétences (CBV) : .....	63
1.2. L'approche basée sur les connaissances : KBV .....	64
2. La connaissance : entre les liens et les frontières .....	65
2.1. La connaissance organisationnelle : .....	69
2.2. La compétence : quelle relation avec la connaissance ? .....	70
2.3. Les connaissances managériales : .....	72
3. Les caractéristiques et dimensions des connaissances : .....	74
3.1. La dimension épistémologique de la connaissance : .....	75
3.2. La dimension ontologique de la connaissance : .....	77
3.2.1. La connaissance : un phénomène individuel .....	78
3.2.2. La connaissance : un phénomène collectif .....	79
3.3. La création de la connaissance et sa transformation épistémologique : .....	80
3.4. Les modes de conversion des connaissances : .....	82
3.4.1. La socialisation : conversion de la connaissance tacite en connaissance tacite .....	82
3.4.2. L'externalisation : conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite .....	83
3.4.3. La combinaison : conversion de la connaissance explicite en connaissance explicite. .	83
3.4.4. L'intériorisation : conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite .....	83
4. Les conditions permettant la création de la connaissance organisationnelle : .....	86
4.1. L'intention : .....	86
4.2. L'autonomie : .....	86
4.3. La fluctuation et le chaos créatif : .....	86
4.4. La redondance : .....	87
4.5. La variété nécessaire : .....	87
5. Synthèse : .....	90

Section 2 : Transfert de connaissances et apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération.....	90
1. Le transfert de connaissances : Concepts et spécificités .....	91
1.1. Définition du transfert de connaissance : .....	92
1.2. Le transfert de connaissances : spécificités et caractéristiques.....	94
2. Les étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances ou le modèle de Szulanski, G. (1996) : .....	96
2.1. La nature de la connaissance à transférer : .....	97
2.2. Caractéristiques et relations émetteur/récepteur du transfert de connaissances : .....	99
3. Les outils de transfert de connaissances : les mécanismes au vu de la littérature .....	100
4. La coopération comme une stratégie d'accès aux ressources : .....	104
5. Le transfert de connaissances inter-organisationnel : Les conditions organisationnelles .....	106
5.1. L'intention stratégique d'apprendre : entre le principe et la volonté d'apprentissage. ....	107
5.2. La culture organisationnelle : .....	108
5.3. La confiance : un principe de bonne gouvernance du transfert de connaissances .....	109
5.4. La transparence : un critère de succès .....	110
6. La capacité d'absorption : un critère important pour le transfert de connaissance .....	111
6.1. La capacité d'absorption : une approche basée sur relation de PPP .....	112
6.1.1. La capacité d'absorption et ses dimensions : .....	113
6.2. La capacité d'apprentissage : place des conditions organisationnelles .....	116
7. Synthèse : .....	119
Conclusion du deuxième chapitre : .....	121
Conclusion de la première partie : .....	122
Deuxième partie : Etude empirique du transfert des connaissances dans le cadre des PPP. .	125
Chapitre troisième. Méthodologie et démarche générale de la recherche : étude exploratoire et présentation des cas. ....	126
Section 1. Cheminement de la recherche : .....	127
1. Posture générale de la recherche : .....	127
1.1. Les paradigmes épistémologiques : .....	127
1.2. Positionnement épistémologique : .....	128
1.3. Le mode de raisonnement : le choix de l'abduction .....	134
2. Une méthodologie qualitative : .....	136
2.1. La méthode des cas : un mode d'accès au réel .....	137
2.2. Identifications de l'étude de cas : .....	140
2.3. Délimitation de notre champ d'étude : .....	140

3. L'échantillonnage théorique : .....	141
4. Modalité et recueil des données : présentation des méthodes adoptées .....	143
4.1. Le recueil des données à travers l'entretien : une source principale .....	143
4.2. La documentation : une source d'enrichissement .....	146
4.3. L'observation non-participante : une source complémentaire .....	147
5. Synthèse : .....	148
Section 2. Analyse, traitement des données et présentation des cas : .....	150
1. L'analyse des données qualitatives : .....	150
1.1. La constitution des techniques d'analyse : .....	151
1.2. Constitution des codes et codage des données : .....	152
1.2.1. La constitution des codes : .....	153
1.2.2. Codage de premier niveau : .....	154
1.2.3. Codage final : .....	154
2. Analyse et élaboration des résultats : explications et modalités .....	156
2.1. Interprétation : principe et tactiques .....	157
2.2. Vérification des résultats : un choix difficile .....	158
3. Validité et Fiabilité : test du construit et résultats de la recherche .....	159
3.1. Test du construit : entre la validité de la recherche et la fiabilité des résultats .....	160
3.2. Principes de la validité interne et externe : mise en application .....	160
3.2.1. Validité interne : confrontation entre théorie et pratique .....	161
3.2.2. Validité externe : vers une généralisation analytique .....	161
4. Présentation des cas : .....	162
4.1. Présentation du cas pilote. Un partenariat public-privé entre SEAAL et SUEZ Environnement : un contrat de management, une première en Algérie .....	162
4.1.1. Le contrat de management : un programme ambitieux de modernisation et de transfert de savoir-faire .....	166
4.2. Présentation du deuxième cas de partenariat public-privé : Entre SGSIA et ADPM. ....	170
4.2.1. Le contrat de gestion : entre l'expertise d'ADPM et les attentes de la SGSIA .....	172
4.3. Présentation du troisième cas de partenariat entre l'EMA et la RATP Dev : RATP EL-Djazair .....	174
4.3.1. Le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion : expertise et attente de la RATP Dz .....	175
Conclusion du troisième chapitre : .....	177
Chapitre quatrième : résultats et analyses de la recherche .....	179
Section 1. Analyse et présentation des résultats des cas retenus : .....	179
1. Protocole d'analyse : .....	179
1.1. Le niveau individuel : les acteurs du transfert de connaissances .....	180
1.2. Le niveau collectif : cadres locaux et expatriés .....	180

1.3.	Le niveau organisationnel : l'entreprise, un lieu du transfert et d'apprentissage ...	181
1.4.	Le niveau de l'objet du transfert : l'enjeu de la démarche de temporalité .....	184
1.5.	Le niveau de la démarche volontaire et la perception des concepts :.....	184
2.	Le premier cas : présentation des résultats du cas pilote entre les entreprises SEAAL et SUEZ Environnement.....	185
2.1.	Les résultats relatifs au PPP en tant que relation de coopération : entre une prestation de service public et un transfert de connaissances .....	185
2.2.	Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales : .	187
2.3.	Explication du programme du transfert : .....	189
2.3.1.	Le processus d'apprentissage des cadres top-managers : .....	191
2.3.2.	L'objet du transfert : les connaissances managériales .....	192
2.3.3.	Obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances :.....	192
2.3.4.	Les outils de diffusion de connaissances : .....	193
2.2.5.	Les conditions organisationnelles : .....	196
2.2.6.	Partage de connaissances : .....	196
2.4.	Les résultats relatifs à l'intégration et l'utilisation de connaissances managériales au sein de l'organisation : .....	197
2.5.	Impact du transfert de connaissances managériales :.....	199
3.	Présentation des résultats du deuxième cas : le contrat de gestion entre SGSIA et ADPM .....	201
3.1.	Les résultats relatifs au PPP en tant que relation de coopération :.....	201
3.2.	Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales	202
3.3.	Explication du programme du transfert des cadres locaux : .....	203
3.3.1.	L'objet du transfert : les connaissances managériales .....	204
3.3.2.	Les outils de diffusion des connaissances managériales : .....	204
3.3.3.	Obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances : .....	205
3.3.4.	Les conditions organisationnelles : .....	206
3.3.5.	Partage de connaissances : .....	207
3.4.	Les résultats relatifs à l'intégration de connaissances managériales au sein de l'organisation : .....	207
3.5.	L'impact du transfert de connaissances managériales : .....	208
4.	Présentation des résultats du troisième cas : le contrat d'exploitation, de maintenance et de gestion de la ligne 1 du Métro d'Alger entre EMA et RATP Dev .....	210
4.1.	Les résultats relatifs au PPP : entre l'expertise étrangère et le besoin local en termes de connaissances managériales.....	211
4.2.	Les résultats relatifs au transfert et à l'acquisition de connaissances managériales : explication du programme du transfert de connaissances .....	212
4.2.1.	L'objet du transfert : les connaissances managériales .....	214
4.2.2.	Les outils de diffusion des connaissances managériales : .....	214
4.2.3.	Les obstacles et freins rencontrés lors du processus de transfert de connaissances : ..	215
4.2.4.	Les conditions organisationnelles : .....	216
4.2.5.	Le partage des connaissances : .....	217

4.3. Les résultats relatifs à l'intégration et à l'utilisation de connaissances managériales au sein de l'organisation : impact du transfert.....	218
Conclusion : .....	220
Section 2 : Interprétations sur le processus de transfert de connaissances managériales et évaluation.....	221
1. Le constat :.....	221
1.1. Le programme du transfert de connaissances managériales : entre la mise en application et le retard.....	223
2. Analyse des dimensions et interprétation : confrontation théorique et empirique.....	225
2.1. Explication du processus de transfert de connaissances :.....	225
2.2. Capacité d'absorption : un lien étroit entre l'émetteur et le récepteur .....	227
2.3. La volonté de transfert de connaissances : entre la capacité d'émission de l'émetteur et la volonté d'apprendre du récepteur.....	231
2.4. La relation entre l'émetteur et le récepteur : un critère d'efficacité.....	232
2.5. La nature et la dynamique de la connaissance :.....	235
2.6. Les outils du transfert de connaissances : entre l'explicite et le tacite.....	237
2.7. La temporalité : un critère de réussite du transfert de connaissances .....	239
3. Conditions organisationnelles : relations partenariales dans le processus de transfert de connaissances .....	240
3.1. L'intention stratégique d'apprendre : entre le principe et la volonté d'apprentissage .....	240
3.2. La culture organisationnelle : une connaissance qui se construit afin d'éviter les obstacles .....	241
3.3 La confiance : un principe fondamental de bonne gouvernance du transfert de connaissances.....	242
3.4 La transparence : un critère indispensable au succès dans les relations de coopération .....	243
4. Impact du processus de transfert de connaissances : une proposition d'évaluation de son efficacité.....	245
4.1. Essai d'explication du retard de démarrage du programme de transfert de connaissances managériales : .....	245
4.2. Rôle et impact des cadres pivots lors du processus de transfert de connaissances :...	247
4.2. Le transfert de connaissance : un niveau d'efficacité atteint .....	249
4.3. Proposition d'évaluation de la profondeur du transfert selon le modèle de Rouach, D. (1999) :.....	250
5. Synthèse et confrontation entre concepts et critères théoriques et empiriques.....	253
Conclusion du quatrième chapitre :.....	256
Conclusion de la deuxième partie : .....	257
Conclusion Générale : .....	258



1. La réponse à notre problématique : .....	260
2. Contributions et implications managériales : .....	263
3. Les contributions théoriques : .....	265
4. Les difficultés rencontrées et les limites : .....	266
5. Perspectives de recherche : .....	267
Bibliographie : .....	269
Liste des tableaux : .....	302
Liste des schémas : .....	304
Table des matières .....	305

## **Annexes :**

### **Annexe 1: Grille d'entretien**

Dans le cadre de notre recherche doctorale, à travers la réalisation d'une étude de cas, nous cherchons à décrire et comprendre le phénomène du transfert managérial, et en filigrane, l'apprentissage généré dans le cadre du partenariat interentreprises public-privé en Algérie.

Notre idée générale est de savoir comment le partenaire public (entreprise publique algérienne) engagé dans un partenariat public-privé saisit les opportunités de transfert de connaissances managériales issues du partenaire privé, et comment ils les intègrent et les utilisent au niveau organisationnel ?

Pour répondre à notre problématique nous avons choisi une démarche méthodologique qualitative basée sur des études de cas avec un mode de raisonnement abductif. Ce choix se concrétise par un travail empirique fondé sur des entretiens semi-directifs. Dans chaque cas, nous interrogeons des acteurs en interaction dans le projet afin, de filtrer les informations selon les principaux thèmes d'entretiens. Ce choix est issu principalement des éléments théoriques de la revue de la littérature et de notre réflexion sur le sujet de recherche afin de définir notre zone d'exploration traduite par des thèmes que l'on souhaite approfondir par le biais des interviews. Notre thèse cherche à comprendre comment l'entreprise publique acquiert des connaissances managériales lors d'un projet de partenariat public-privé avec un partenaire étranger, à savoir une entreprise privée ayant une réputation à l'échelle internationale, par le biais du transfert et l'apprentissage. Plus précisément, comment se fait le transfert de connaissances managériales des cadres de l'entreprise privée (Expatriés) en interaction et en contact au quotidien avec les cadres locaux de l'entreprise publique. Comment l'entreprise publique intègre-elle et utilise ces connaissances en relation avec le management ? Avant de répondre à ces questions, nous avons divisé notre recherche doctorale du transfert de savoir-faire managérial dans les PPP autour de trois thèmes représentant notre démarche théorique.

#### **1. Le premier thème : le partenariat public-privé**

Le premier thème concerne le projet de partenariat public-privé qui se concrétise par un contrat pour une durée limitée, et plus principalement sur la relation de coopération entre un

partenaire du secteur public et un partenaire du secteur privé dans un projet. En effet, les premières questions portent sur la relation partenariale, et parmi ces relations : la recherche d'acquisition de nouvelles connaissances qui s'avèrent très coûteuses à développer en interne pour les partenaires. Autrement dit, cette thèse se focalise sur la stratégie adoptée par le partenaire public face à l'acquisition de ces connaissances. La littérature sur les coopérations de manière générale considère la coopération comme une stratégie d'accès aux ressources et compétences et une opportunité d'apprentissage pour les partenaires notamment pour ceux qui cherchent une position stratégique face aux turbulences qui entourent le monde des entreprises des deux secteurs. Ainsi, ces questions portent sur les opportunités issues du transfert de connaissances managériales et de leur apprentissage. Leur mise en œuvre dans le projet permet d'établir des liens entre le type de connaissance, la dynamique de connaissance, son transfert dans une relation coopérative basée sur un partenariat public-privé.

2. L'acquisition de connaissances managériales par un transfert et apprentissage au sein l'entreprise publique :

Le deuxième thème porte sur l'objet du transfert et plus particulièrement sur l'acquisition de connaissances managériales de la part du récepteur qui est constitué d'un groupe de cadres locaux en interaction avec le groupe de cadres expatriés. Il est essentiel pour nous, dans le cadre de notre recherche, d'identifier en premier lieu l'influence du type de connaissances managériales, c'est-à-dire d'identifier la nature de la connaissance. Elles sont à forte dominante tacite (qui a appris et comment). Par ailleurs, la facilité ou la difficulté d'effectuer un transfert de ce type de connaissances nous semblent importants, en raison du caractère tacite souvent complexe de ces connaissances (connaissances observables ou non observables dans l'action, enseignables ou non, etc.). Il est donc important de pouvoir comprendre comment ces connaissances sont acquises de la part du récepteur (le résultat attendu de ces connaissances). Ainsi, l'organisation du transfert de connaissances managériales se concrétise par le transfert de l'émetteur au récepteur de la connaissance qui se traduit par la volonté, l'intention stratégique d'apprendre ces connaissances, tout en tenant compte de l'aptitude des partenaires. Les modalités de diffusion de ces connaissances s'opèrent par des programmes de formation, un travail en équipe, un envoi d'experts, des documents de règles, un système d'information, des échanges de personnels, des outils de communication communs, un frottement, un système de binômat, .... Ces différentes modalités peuvent avoir un impact sur la réussite ou le blocage du transfert, tant au niveau individuel, collectif, organisationnel, voire même inter-organisationnel. Pour acquérir des connaissances nouvelles de la part du

récepteur ou les développer, certaines conditions organisationnelles issues de la littérature telles que la confiance, la transparence et la culture organisationnelle sont favorables à un transfert et un apprentissage plus effectif.

### 3. L'intégration des connaissances dans l'organisation :

Le dernier thème d'étude dans le cadre de cette recherche porte sur l'intégration de connaissances managériales acquises et/ou développées au sein de l'organisation du récepteur de la connaissance. Cette étape consiste à savoir est-ce-que le partenaire récepteur souhaite intégrer les connaissances apprises dans sa base de connaissance. Si la réponse est positive, on peut s'interroger sur comment se fait ce processus d'intégration, quelle est la méthode d'organisation du transfert et comment identifier les mécanismes ? Nous avons ainsi dirigé la discussion de façon à comprendre les étapes de l'intégration, en fonction du contexte organisationnel du partenaire récepteur. De plus, il est intéressant de mettre en évidence l'utilisation des outils mis en œuvre pour l'intégration de la connaissance tout en gardant une attention particulière pour l'acteur pivot dans l'organisation réceptrice, sans pour autant négliger l'analyse de la stratégie adoptée par le récepteur et l'existence potentielle de freins à l'intégration. C'est dans cet intérêt que nous analysons la dynamique du transfert de connaissance uniquement du côté du récepteur.

## Annexe 2 : La grille d'entretien

Remerciements à l'interviewé

Présentation du doctorant et de son cadre de recherche (sa mission)

Rappel de la durée de l'entretien

Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des informations recueillies

Avez-vous des questions à me poser avant de commencer l'entretien ?

Récit de partenariat public-privé

1- Informations générales :

Nom de la personne rencontrée :

Date de l'entretien :

Durée de l'entretien :

1.1. Identification et Participations des partenaires :

Identification et Participations des partenaires :

Partenaires	Effectifs	Types de partenariat	Durée du contrat	Secteur	Part dans le capital %	Localisation
Partenaire 1						
Partenaire 2						
Partenaire 3						
Partenaire 4						

• Question d'ouverture : Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant  
Nous vous remercions de nous présenter votre entreprise, votre fonction au sein de l'entreprise et depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Q1 : Vous avez des partenariats avec une entreprise privée, pouvez-vous nous relater les modalités de ces partenariats et nous préciser leurs rôles pour acquérir des connaissances managériales ?

Q2 : Est-ce qu'il y a un transfert de connaissances, principalement managériales ?

Si oui, quelles sont les modalités de ce transfert ?

Q3 : Quelles sont les outils de diffusion ?

Q4 : Au niveau de la manière d'absorber cette connaissance, est-ce que votre organisation met en place des dispositifs particuliers pour accompagner cette absorption ?

Q5 : Y a-t-il un impact sur l'organisation après l'appropriation de la connaissance et à quel niveau ?

Q6 : Comment jugez-vous ce PPP ?

### **Annexe 3 : Lettre adressée aux entreprises**

Ghassane HADJAR  
Etudiant en thèse de Doctorat  
Université de Nice-Sophia Antipolis  
Institut d'Administration des Entreprises  
Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)  
E-mail : [ghassanehadjar@yahoo.fr](mailto:ghassanehadjar@yahoo.fr)

A l'attention de....

Objet : Demande de rendez-vous pour une entrevue

Madame, Monsieur

Je suis étudiant en Doctorat. Je réalise actuellement au sein de l'IAE, dans le cadre de mon projet de recherche doctorale à l'Université de Nice-Sophia Antipolis, une recherche en Sciences de Gestion sur : Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage : Etudes d'entreprises publiques algériennes en situation de partenariat avec leurs homologues étrangers, plus précisément, sur l'acquisition et l'intégration de connaissances managériales au niveau organisationnel. L'objet de cette recherche se focalise sur le partenaire public algérien.

Par votre responsabilité dans l'entreprise et le projet de partenariat, vous êtes un témoin privilégié du rôle vécu dans le cadre de transfert de nouvelles connaissances managériales en provenance de votre partenaire, c'est pourquoi je me permets de m'adresser à vous, aujourd'hui, afin de convenir d'un entretien d'une durée approximative de 40 minutes environ, en fonction de votre disponibilité. L'objectif de ma démarche vise à enrichir mon travail doctoral par votre expérience et vos réflexions.

J'aurai le plaisir de vous adresser un rapport de synthèse des résultats de ma recherche, tout en prenant le soin de respecter le caractère confidentiel des informations collectées.

En vous remerciant par avance pour votre participation et de l'attention que vous portez à la progression de ma recherche, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Ghassane HADJAR

NB : Les informations recueillies (entretiens, observations et documentations) seront traitées dans la stricte confidentialité. Aucun des participants (cadres responsables) à cette enquête ne fera l'objet d'une identification individuelle dans cette thèse. Merci pour votre compréhension.

#### **Annexe 4 : L'entretien de Mr X, entreprise SEAAL**

Date de l'entretien : 14/04/2013

Durée de l'entretien : 50 mm

Q1 : Vous avez un projet de partenariat avec l'entreprise privée, pouvez-vous nous relater brièvement les modalités de ce partenariat (principaux objectifs et étapes du contrat) ?

Sur le contrat de Seaal, on fonctionne par rapport à ce qui a été fait dans le premier contrat pour le secteur de l'eau. Au départ, on avait deux types de contrats. En premier lieu, des contrats de concessions ont été mis en place avec une entreprise appartenant carrément pour une durée donnée au partenaire privé. Ce dernier investit de l'argent, il fait des bénéfices, .... De notre côté, nous avons un type de contrat beaucoup marginal qu'on appelle contrat d'assistance technique où le client a une liste de prix des compétences et il choisit au fur et à mesure ce qu'il a besoin. L'autre contrat est différent, il ressemble plus au deuxième contrat avec une couche managériale importante proposée par Suez Environnement. D'ailleurs, il a été constaté, quand on a laissé la liberté au client de choisir dans une gamme d'assistance technique ce qu'il voulait, et souvent il ne savait pas ce qu'il voulait. Il prenait en fonction du budget et des attentes des managers qui n'étaient pas nécessairement compétents. Donc, ce contrat de management est construit sur deux bases :

- La mise à disposition d'experts et de managers, le tout constitue un ensemble permettant de faire évoluer l'entreprise.
- Nous avons eu un premier contrat de 5 ans et demi, et par la suite, il a été renouvelé pour 5 ans.

(Doctorant) Est-ce que c'est la réussite du premier contrat qui a poussé à faire le deuxième ?

Je pense que c'est la réussite sur certains aspects comme le H24 et le transfert de savoir-faire (TSF). Il y a des compétences qui sont reconnues que ce soit par les autorités ou au sein du groupe Suez Environnement pour leur qualité et aussi parce qu'il y a un manque de confiance sur la maturité de ces compétences, ce qui est un peu paradoxal. Quand on a certaines compétences, elles ne sont pas suffisamment matures pour pouvoir prendre en main l'entreprise. C'est vraiment l'objectif du deuxième contrat.

Le deuxième contrat est composé de deux axes principaux : l'un est technique et l'autre est managérial. Sur l'axe technique, c'est de consolider les acquis du premier contrat, comme le H24 par exemple. Le deuxième axe, c'est de travailler sur le management de Seaal et d'aller au-delà du transfert de savoir technique et de créer vraiment une couche de management solide afin de prendre en main l'entreprise par la suite.

(Doctorant) Est ce qu'il s'agit d'optimiser les talents personnels des cadres locaux ?

C'est l'axe de travail qui a été défini, ce que je trouve logique. Ils ont décidé de travailler plus sur la qualité des personnes en essayant de corriger leurs défauts plutôt que de se concentrer sur les défauts pour en faire des qualités, ce qui est généralement très difficile. L'exemple que je donne toujours : c'est que lorsqu'un joueur de foot est droitier, il vaut mieux qu'il s'entraîne à tirer des coups francs avec son pied droit que d'essayer d'améliorer son pied gauche, ce qui est beaucoup plus compliqué, et qui donne moins de résultats. C'est important, l'objectif



principal dans les deux contrats est la mise en œuvre d'un plan d'action qui englobe toute l'activité de Seaal.

Q2 : Est-ce qu'il y a eu un transfert de connaissances, principalement managériales ?

Franchement je ne sais pas si on peut faire la distinction entre les deux transferts techniques et managériaux. S'il n'y avait pas un vrai transfert de savoir-faire, l'entreprise ne pourrait pas avancer. Sinon, les 27 expatriés peuvent faire tout le travail, on les garde et on vire le reste. C'est plus rentable, tout en sachant les salaires représentent une charge d'exploitation importante chez Seaal. Il y a eu un transfert de savoir-faire technique qui était l'objectif du premier contrat. Il était plus basé sur le programme WIKTI, mais parallèlement à ça, il y avait un travail entre les managers algériens d'un côté, et les experts de Suez Environnement de l'autre côté afin de favoriser la montée en puissance les managers de l'entreprise Seaal.

Les modalités, les mécanismes et les moyens du transfert de ces connaissances au niveau managériaux sont multiples. Actuellement, il y a plusieurs démarches qui entrent toutes dans le cadre du projet du transfert managérial sous sa démarche « OPT ». Il y a eu un premier entretien avec un expert du cabinet-conseil en management RBS. Ce dernier a un bureau de consulting qui a fait une évaluation pour chaque cadre de Seaal. Ce sont les 250 personnes cadres locaux environ qui se positionnent sur l'échelle la plus haute de Seaal. Moi, j'en fais partie. Cet entretien, donc, avait pour objectif de définir les forces et les faiblesses de chacune des personnes par un travail assez spécialisé et rigoureux. Il faut vraiment des compétences pour pouvoir identifier ces axes. En plus, la DRH, le manager expert et la personne concernée ont fait un entretien pour élaborer justement le contrat de progrès à partir du référentiel de management. Ce référentiel du management qui représente les neuf grands axes managériaux à développer à la Seaal et qui sont déclinés en plusieurs sous-enjeux, ensuite, des actions et des indicateurs. Depuis ce référentiel en management ou « la Charte du Manager », on définit pour chaque manager les axes sur lesquels il va travailler sur l'ensemble des années qui vont suivre, sachant qu'il y a une logique de découpage en chapitre pour qu'il y ait une certaine cohérence entre le travail fait pour chacun des managers sur une année par exemple. C'étaient les trois premiers axes pour la première année, et puis trois suivants pour la deuxième année, deux et un pour les autres années. C'était la logique globale qui a été adoptée. Ensuite, il y avait les points particuliers sur lesquels il y a un accompagnement particulier et proche pour la personne concernée. Dans ce sens, il y a deux axes justement : il y a un axe global, pour lesquels on va dispenser de la formation et un suivi par le manager (N+1) et d'autres particuliers qui correspondent aux forces de la personne, donc c'est des axes qu'on veut faire émerger, car la personne dispose d'un potentiel dans ce domaine-là par exemple. En plus de la formation, il y a un accompagnement qui n'est pas encore défini et que je ne connais pas pour l'instant... Je ne vois pas encore l'aboutissement. Je pense qu'il doit être en cours de construction et qui permettra de travailler de très près sur les points forts de la personne pour les faire progresser. De manière générale, c'est ma façon de voir cette démarche « OPT ». Dans cette démarche, il y avait aussi un questionnaire transmis avant l'entretien. C'est un questionnaire web à renseigner et qui permet déjà de transmettre des données statistiques sur le comportement de la personne et qui sert de base pour faire l'entretien individuel avec les personnes du cabinet de RBS. En plus de ça, il y a des actions ciblées qui se développent, notamment au sein de la direction de l'exploitation qui est le cœur du métier de Seaal, car on est une entreprise d'eau et d'assainissement. Ces deux fonctions sont englobées dans la direction de l'exploitation pour accompagner les Top managers. Autrement dit, il s'agit des trois directeurs de production et de distribution et d'assainissement et moi-même en tant que support à ces trois directions plus notre responsable hiérarchique Mr X. On a donc un suivi particulier et un accompagnement avec les personnes de RBS pour le management.

Dans le premier contrat, il y a un programme de transfert de savoir-faire, qui s'appelle WIKTI. C'est une façon d'évaluer quelque chose qui est le TSF. Ce n'est pas une donnée tangible et elle est difficilement quantifiée. Je pense que c'était très ingénieux d'avoir trouvé ce moyen et défini un référentiel de management international démarrant à un niveau très basique dans le métier jusqu'à un niveau très élevé de précurseur international, si j'ose le dire. Ce dernier, permet de situer le niveau de maturité de la société au sein de ce référentiel avec des principes assez simples et basiques, même si derrière, il y a des fiches qui permettent de mieux le comprendre, mais qui donnent aussi une certaine liberté pour l'adapter au contexte local. En effet, si on était arrivé avec un référentiel de dizaine de milliers de pages déjà, cela aurait été inutilisable. C'est pour cette raison que j'aime bien les démarches synthétisées, je les trouve plus faciles à mettre en œuvre. Aussi, le fait qu'elles soient synthétisées, ça permet de les adapter au contexte local. Ensuite, dans l'entreprise, il y a quatre grands domaines ; l'eau potable, l'assainissement, la clientèle, les métiers supports, et c'est la même chose pour les deux versions de WIKTI, parce que maintenant, on est sur la version 3. Ce sont des référentiels qui donnent une orientation plus collective. Je pense qu'il faut le faire de cette manière, parce que le plus important, c'est d'avoir ces compétences bien disséminées au sein de l'entreprise. En effet, ça ne sert à rien d'avoir une personne qui maîtrise très bien le sujet et 300 personnes qui font le même travail et qui ne connaissent rien.

(Relance du doctorant) Est-ce qu'il y a eu un volet managérial dans l'approche WIKTI ?

Il y a certains aspects managériaux, mais il n'y a pas de métier managérial proprement dit concernant le transfert de savoir-faire technique, car c'était vraiment concentré sur les métiers techniques. Après, il y a eu des compléments à cette méthodologie WIKTI que je trouve moi aussi très intéressante. C'est le fait qu'un certain nombre de personnes sont aussi des référents métiers de certains métiers, dans le cadre de la démarche WIKTI. Chaque métier dispose d'un référent qui est le garant de la diffusion du savoir-faire au sein des collectifs de Seaal. C'est un expert du domaine défini pour porter le métier au sein de Seaal et qui a en charge de faire rayonner le savoir sur ce métier-là et d'évaluer au fur et à mesure ce métier, de participer à la construction de plans d'actions pour faire évoluer ce métier. D'ailleurs, ces plans d'actions mis en place, sont des plans d'actions de Seaal qui sont construits sur la base des référentiels WIKTI. Bien sûr, du fait que le référentiel WIKTI, n'englobe pas toutes les fonctions de Seaal, on a aussi une partie des plans d'actions hors WIKTI. Mais le cœur de notre plan d'action part de l'évaluation depuis WIKTI et des objectifs qu'on veut atteindre. Ces référents métiers font partie des comités techniques internationaux de Suez Environnement qui sont au nombre de 13, et chacun a une spécialité dans un métier : le réseau potable, les usines d'assainissement, mais aussi l'informatique technique par exemple. Ces comités techniques se réunissent deux fois par an pendant deux ou trois jours afin d'avoir un échange et de côtoyer des experts internationaux de Suez pour bénéficier de retours d'expériences et de leur savoir dans différents domaines. L'objectif est donc de partager ce qu'on a fait lors des réunions et de récupérer les informations dont on pourrait avoir besoin, mais aussi de créer un vrai réseau d'experts à l'international ce qui permet en cas de problème d'avoir un référent. Je pense que cela aussi a beaucoup participé au transfert de savoir-faire au sein de l'entreprise.

(Doctorant) Est-ce que le transfert de connaissance par votre partenaire est basé sur une réelle volonté ?

Vous voulez dire : une réelle volonté de partager le savoir, capacité d'articuler le savoir, l'expérience et crédibilité de la source. Oui. Pour qu'il y ait un échange, il faut qu'il y ait la volonté de la part de celui qui transfère, et de celui qui reçoit aussi. Je pense que ces deux éléments sont très importants, si l'un des deux n'est pas présent, le mécanisme fonctionne mal, après, je ne pense pas qu'il y a eu des réticences à participer au transfert de savoir-faire

en côtoyant une personne, en travaillant avec elle souvent sur les projets, on arrive à apprendre des choses. Sauf si la personne ne fait rien. Après, c'est aussi la volonté des gens à apprendre, ce qui est beaucoup plus compliqué, surtout quand l'expert de Suez doit rayonner sur plusieurs personnes en même temps et pas seulement sur des binômes. L'intérêt donc, c'est que le transfert de savoir-faire rayonne sur plusieurs personnes. En effet, dans ces groupes-là, on trouve des personnes plus enclines et elles adhèrent plus facilement, elles sont plus sensibles à la démarche, plus réceptives et arrivent à en tirer profit très rapidement. D'autres personnes nécessitent un travail supplémentaire, sachant qu'une certaine partie de ne voudra jamais adhérer et ne suivra pas. On voit donc un peu de tout. Après, il y a aussi les qualités pédagogiques des personnes qui transfèrent le savoir-faire. Il y en a, naturellement, certains qui ont plus de facilité à le faire que d'autres.

(Doctorant) Pensez-vous que la nature complexe des connaissances managériales constitue un frein pour le transfert ?

Pour moi non, mais c'est aussi principalement dû à la nature du contrat par exemple : quand on veut former quelqu'un à l'utilisation d'un matériel, à la réparation de fuites,..., il suffit de lui faire une formation de quelques jours. Après il aura les compétences de bases pour aller travailler sur le terrain. Pour les managers, ma vision personnelle, c'est qu'on a beau faire des formations sur la conduite du changement, sur la communication efficace et elles se font en 4 et 5 jours, mais à la fin, la personne n'est pas capable de conduire des projets ou conduire un changement ou même communiquer facilement. Ce n'est pas en faisant une formation de quelques jours qu'on apprend, par exemple, à communiquer. En effet, l'intérêt d'être dans le contrat Seaal, c'est qu'on a le temps d'apprendre et d'appliquer ; on a l'opportunité d'accéder à des postes managériaux surtout pour des jeunes comme moi. Donc, c'est déjà une opportunité et derrière, c'est une opportunité de suivre des formations et d'être accompagné par des personnes qui savent faire ce qu'on apprend pendant les formations et d'appliquer sur une durée assez longue. C'est d'avoir le contexte qui permet d'apprendre. Ce n'est pas seulement de définir un plan de formation en disant voilà, à la fin du plan de formation, les personnes seront compétentes pour manager. Je suis complètement d'accord avec vous, ça ne marche pas, mais de pouvoir être guidé et accompagné sur une durée assez longue, ça permet de mettre en pratique ce qu'on a appris, d'être corrigé si on se trompe quelque part par les managers de Suez et d'arriver au bout de 5 ans à des résultats concrets en termes de TSF managérial. Mais des obstacles existent au niveau managérial. Il y a des personnes qui ont plus de facilité pour ce genre de démarche. Par exemple : est-ce que la différence de langage est un obstacle pour vous concernant le TSF ? La langue n'est pas un obstacle. Ce n'est pas un frein principal. Le principal frein est plutôt culturel ; les gens ont une façon de faire. Vous prenez des managers : parfois chef de centre, parfois directeur d'unité dans les directions opérationnelles, c'est des gens qui ont 20 à 30 ans de boîte et qui ont appris à travailler d'une certaine manière. Pour eux, le management : c'est de suivre les équipes de près, de leur donner les préco-techniques, de décider à leur place, de ne rien déléguer et ça ne changera pas du jour au lendemain. C'est plus facile pour des gens comme moi, jeunes et curieux, qui ont envie d'apprendre, qui peuvent consacrer du temps, et qui veulent faire des journées de 15 et 16 heures pour des gens qui ont des idées plus compliquées. Le problème, c'est que pour ces gens, notamment quand ils n'adhèrent pas, ils ne font que bloquer. Ils peuvent aussi influencer un entourage et rayonner d'une manière plus large. Après, c'est aussi un projet d'entreprise dans le cas où tous les acteurs dans l'entreprise doivent être partie prenante et doivent aller de l'avant. Alors, on peut voir des réticences en interne et externe de la part des autorités et des actionnaires qui peuvent croire ou ne pas croire à ces choses-là et cela influence les gens en interne.

L'aspect culturel peut provoquer un frein, parce qu'à l'intérieur de Seaal beaucoup sont conscients de ce qui a été fait au sein de l'entreprise durant ces années, et ont envie d'exploiter ce potentiel jusqu'au bout, que ce soit leur propre potentiel ou de manière générale, le potentiel de Seaal.

Par ailleurs, je pense que le fait d'avoir construit une méthodologie bien définie en matière de transfert de savoir-faire managérial, est le facteur qui manquait durant le premier contrat. Les salariés de Seaal ont acquis des expériences managériales, de nombreuses formations de bonne qualité ont été dispensées au top management, l'accompagnement par les managers de Suez a été assuré pour les managers algériens. Je pense que les cadres ont appris au fur et à mesure. Moi, j'ai beaucoup appris avec mon directeur technique, par exemple, avec qui j'ai travaillé les premières années. J'ai appris en termes de management de projet avec le directeur X et j'ai beaucoup appris sur le métier de Seaal, parce que j'ai travaillé avec plusieurs experts. Chaque fois qu'on est curieux, on arrive à apprendre progressivement des choses.

(Doctorant) Pouvons-nous revenir le programme de transfert de connaissances managériales construit dans le premier contrat ?

Dans le premier contrat, l'aspect managérial n'était pas construit clairement, donc, chacun apprenait en quelque sorte ce qu'il pouvait ou ce qu'il voulait, et comme je vous dis que 27 experts ça rayonne, mais pas de manière très large. Par contre, dans le deuxième contrat, c'est une démarche bien construite pour 250 managers, ce qui est, quand même, une population très importante. Généralement, les entreprises quand elles veulent travailler sur le management, elles ne le font pas sur 250 personnes, elles le font sur une population beaucoup plus restreinte, alors nous on a un rayonnement très large dans ce projet. C'est une démarche très bien cadrée, et je pense que ceci manquait auparavant.

Q3 : Quels sont les outils de diffusions ?

Le face à face, le binômat, les formations internes et externes, le frottement quotidien, le contact au quotidien, sont autant d'outils utilisés par l'entreprise. Au final, c'est cette mixture qui permet d'arriver à un résultat, car on ne peut pas privilégier un de ces axes par rapport à l'autre, c'est en quelque sorte une offre globale qui fait avancer les choses.

Moi, dès le début j'ai vu qu'il y avait des choses à apprendre. D'ailleurs, c'est pour ça que je suis venu à Seaal. J'ai postulé et j'y suis resté. J'ai vu qu'il y avait des choses à apprendre avec des gens qui avaient de l'expérience et qui ont un bagage très important dans le domaine, et en plus de ça, il ne suffit pas d'avoir les connaissances et des gens pour le faire, il faut aussi des projets très intéressants et très ambitieux et c'est le cas à Seaal. C'est aussi, donc, l'occasion de mettre en pratique très rapidement nos apprentissages ; et c'est ce que j'ai eu à Seaal. Dès mon arrivée, j'ai eu à travailler sur le projet X, à mener des petits projets et ensuite à participer à des projets plus grands. C'est ça qui manquait par ailleurs, cette confiance qu'on peut donner aux jeunes et la possibilité de mettre en pratique leur potentiel.

Par la suite, je suis très motivé pour diffuser mes connaissances à mes collègues. D'ailleurs, c'est une des choses qui me passionne justement : le management. C'est pour ça, j'ai passé plus d'un an à un poste de management plutôt qu'à un poste de pilotage de projet, c'est aussi une des choses que j'aime faire.

La diffusion de la connaissance n'est pas aisée. Je ne suis pas formateur, je suis plutôt pour dispenser les bonnes pratiques aux gens que je côtoie et qui travaillent avec moi au quotidien. J'essaie de leur transmettre les bonnes méthodes de travail et avoir un comportement au travail au quotidien irréprochable.

Q4 : Au niveau de la manière d'absorber cette connaissance, est-ce que l'entreprise met en place des dispositifs particuliers pour absorber ces connaissances managériales ?

On peut se référer au contrat de progrès qui définit un certain nombre d'axes de travail, des actions concrètes et la mise en place d'indicateurs pour suivre si ces actions sont bien réalisées ou pas et si la personne acquiert des compétences ou non. Pour moi, c'est l'outil qui permet de tracer ces connaissances. D'ailleurs, il y a une version informatique de cet outil qui est en cours de développement afin d'avoir un outil qui permet d'évaluer les compétences des personnes, de définir les plans d'action et d'avoir une réelle traçabilité de cette action d'accompagnement managérial.

Je pense que pour les structures d'adaptation de ces connaissances managériales, il y a un indicateur sur l'acquisition de ce savoir-faire. On a parlé d'indicateur sur des actions managériales précis, mais au final, le réel indicateur c'est le résultat de l'entreprise. C'est le seul indicateur qui permet de dire que telle personne a fait du bon boulot ou pas. C'est aussi l'évolution de la performance de l'entreprise qui sera l'indicateur du progrès de Seaal. Après, c'est le fait aussi que Seaal puisse être autonome et fonctionner sans l'assistance de Suez Environnement à l'avenir. Pour moi, ce sont les deux indicateurs de réussite de cette démarche de transfert de savoir-faire managérial.

(Relance du doctorant) Est-ce que ces connaissances managériales sont appliquées dans des situations différentes ?

Oui, puisque on a des personnes dans un autre département, à savoir Tipaza, qui rentrent aussi dans le cadre du projet « OPT ». Il s'agit de personnes du même niveau que celles d'Alger. C'est une démarche qui a été déployée de la même manière pour Alger et Tipaza pour essayer de faire monter rapidement ces personnes qui intègrent l'entreprise. En effet, après le premier contrat, ces personnes n'ont pas pu bénéficier de tout le travail qui a été fait auparavant à Alger. Ceci leur a permis aussi d'être tirés vers le haut pour essayer de les mettre à niveau rapidement avec les cadres d'Alger. Je pense aussi que Seaal, au-delà de rayonner à l'interne, a permis aussi de toucher d'autres entités externes, que ce soit nos partenaires comme l'ADHW (les représentant du ministère de l'hydraulique au sein de la Wilaya d'Alger, la direction des ressources en eau de la Wilaya d'Alger, etc.) avec qui je pense, on travaille d'une manière étroite, parce qu'ils sont arrivés à rentrer dans la dynamique de Seaal. Eux aussi sont montés en puissance très rapidement. C'est le cas de cette entité étatique et de certains sous-traitants avec qui on a été de plus en plus exigeants, car tout ça les sert. Au fur et à mesure de la montée de nos exigences, ils se sont améliorés et ils ont fourni un meilleur travail. Cela les a fait progresser.

Je n'ai pas rencontré de difficultés pour diffuser ces connaissances. J'ai eu peut-être la chance. J'ai une équipe, dans mon unité, qui est assez jeune avec quelques personnes expérimentées, mais qui sont naturellement ouvertes. Franchement, je n'ai pas eu de difficultés.

Q5 : Après l'absorption des connaissances managériales, y a-t-il un impact sur l'organisation et sa structure, la culture d'entreprise, sur l'entreprise en général, sur les individus (cadres, les groupes de travail), sur la qualité de prestation de service ?

Il y a un gros impact, notamment sur le travail en transversal, parce qu'on est passé d'une culture très hiérarchique à une culture plus managériale. La culture hiérarchique est un héritage de notre période socialiste et aussi de la nature du secteur public ; c'est plutôt le patron qui parle et les autres appliquent avec peu d'interventions de l'extérieur. Aujourd'hui, pour l'information, il y a une organisation du management qui permet de transférer

l'information et de la faire circuler dans les deux sens. On a tous les dimanches un Comité de Direction Générale (CDG) qui regroupe tous les directeurs qui se réunissent le lendemain matin avec leurs (N-1) pour faire redescendre l'information et aussi faire un état des lieux de ce qui est avancé ou pas, avec comme objectif de le faire remonter les informations la semaine suivante au niveau du CDG. Cette démarche redescend au fur et à mesure de la semaine jusqu'aux couches les plus basses de l'entreprise ; ça permet, donc, vraiment de diffuser l'information très rapidement, parce qu'au bout d'une semaine on a touché les couches les plus basses de l'entreprise. Il en est de même pour la remontée de l'information sur la même période. En plus, de tout ce qui a été mis en termes de communication au sein de l'entreprise, il y a aussi, les flashs infos qui permettent de valoriser les actions qui peuvent être faites au sein de l'entreprise et pour les personnes qui sont reconnues pour leur qualité de travail....

De ce fait, certains membres de managers de Seaal ne fonctionnent plus comme avant. On sent vraiment le changement et on sent une ouverture et une volonté d'aller vers l'avant, alors que les gens étaient plutôt réticents au début. Cela permet d'avancer dans le transfert de savoir-faire managérial. Je pense qu'à un moment, il y a eu un déclic qui a permis de comprendre les intérêts effectifs de cette démarche. On a parcouru déjà un bon bout de chemin.

(Doctorant) Est-ce que ces connaissances deviennent-elles des connaissances organisationnelles ou bien restent-elles uniquement au niveau individuel et collectif ?

Pour moi, ça touche toutes les couches de l'entreprise que ce soit dans l'expertise ou dans le management. La démarche OPT touche une population très large. Elle ne vient que pour conforter et consolider ces acquis toujours d'une manière très large. En plus, ce qui aide dans le transfert de savoir-faire et de compétences, c'est que chaque manager est porté dans son contrat de progrès par son (N+1) et partage ces objectifs. Le manager a donc tout intérêt que son (N-1) monte en puissance afin d'atteindre des résultats positifs, car c'est le porteur de la démarche. Il y a donc une façon d'engager son (N+1) pour transférer son savoir-faire vers les gens qui sont en dessous... Pour les expats, ils sont une dizaine au niveau hiérarchique, les autres ce sont des experts. Donc, la dizaine de salariés pour transférer tout le savoir-faire à toute l'entreprise n'est pas suffisante. C'est une obligation contractuelle pour eux, mais une obligation interne pour tous les managers de l'entreprise. Mais, il reste beaucoup à faire. C'est pour ça que le projet n'est pas encore fini, mais je pense qu'il y a de bonnes bases pour avancer.

Q6 : Les connaissances managériales deviennent-elles des compétences, voire des compétences en action ?

L'intérêt c'est d'avoir une démarche globale qui inclut la partie théorique, qui est quand même indispensable pour avoir les bases et les fondements, mais elle inclut aussi une mise à l'épreuve. On ne va pas demander quand va former une personne si elle est capable ensuite de prendre le poste de manager ou pas. Ici, la personne est en poste, elle fait son travail, on lui apprend des choses et les applique sur le terrain au quotidien. On l'accompagne pour l'orienter, la corriger et pour mettre en valeur sa montée en puissance.

Pour ce qui est de ce partenariat public-privé, je pense personnellement, que ce contrat de partenariat entre Seaal et Suez Environnement est très positif. Je pense qu'on aurait tout intérêt à le reproduire sur plusieurs projets dans différents secteurs en Algérie. Je pense qu'une des choses qui a fait défaut, c'est qu'on essaie toujours de contraindre celui qui donne le savoir à donner son savoir. Mais, je pense, que quelque part, il faut aussi contraindre les gens à adhérer à la démarche et à accepter ce savoir-faire. C'est un sujet important et son intérêt pour le pays qui manque de compétences managériales est indéniable. En fait, sur les

métiers techniques, la formation peut ne pas être à la hauteur, mais quand on met les gens à l'épreuve que ça soit en Algérie ou à l'extérieur sur des problématiques dans des métiers techniques on a quand même de très bons résultats. Sur le management, il y a un gain supplémentaire à franchir. On n'a pas de formations solides dans le domaine managérial, et notre système, notamment dans les entreprises publiques qui représentent la majeure partie de l'emploi managérial est toujours en construction. Moi, je vois l'intérêt de cette démarche : on est protégé par cette couche externe de Suez Environnement à l'extérieur, mais cela crée un environnement en interne qui nous permet d'avancer et progresser.

Après l'achèvement du contrat, moi je n'ai pas de doutes sur le fait qu'on réussisse... Moi, je veux qu'on ait des entreprises en Algérie, qui soient performantes et qui donnent des résultats concrets, car on a vraiment du potentiel et on a l'argent pour le faire, ce qui est très rare, et beaucoup de pays à l'extérieur nous envie. Et je pense qu'on a des choses à prouver.

## Annexe 5 : Déroulement et objectifs du processus de transfert de connaissances

### Extrait : Le processus de transfert de connaissances de manière générale

« L'essentiel de ce transfert de savoir-faire se fait par le contact au quotidien, par le coaching et par le binômat. C'est un apprentissage au quotidien. Moi, le constat que je fais comme je travaille de manière étroite avec ces expatriés, je dirai, que le vrai constat est en cas d'absence d'un des expatriés et qu'un autre cadre local le remplace, je ne sens pas la différence. Donc, c'est le retour que j'ai constaté après mon expérience. Certes, il y a toujours des choses à améliorer, on ne dit pas que le transfert est fait à 100%, mais les choses évoluent dans la bonne direction, il y a la volonté de la part des deux côtés, et il n'a y pas de réticence d'une part ou d'une autre, et en plus, ces connaissances sont intégrées au sein de l'entreprise » (Directeur X, entreprise SEAAL).

« Ce contrat est fructueux, car on est en train de s'améliorer d'une année à sur l'autre. Personnellement, j'ai senti que j'ai appris des choses durant le contrat. Je me sens prêt à prendre le relais après le départ des expats » (Directeur Adjoint, entreprise SGSIA).

« L'impact est le changement. Aujourd'hui, je ne vois pas des personnes qui veulent travailler seules. Aujourd'hui, c'est un ensemble qui se regroupe autour d'un projet grand ou petit. C'est un travail transversal qui se fait au quotidien » (Directeur X, RATP Dz).

### Extrait : La qualité de service public selon les interviewés

« Sur la prestation de service, la SEAAL est à l'écoute du citoyen-client. Par exemple, un citoyen algérien appelle le Cato qui est le centre d'appel dans le besoin. Pour satisfaire ce client, on a ciblé certains indices. D'ailleurs, pour faire un diagnostic, il ne faut pas dépasser les 3 heures ; pour intervenir, il ne faut pas dépasser les 24 heures, et on essaie de rester dans ces objectifs. Parce que le citoyen, au début, était demandeur du H24, maintenant il appelle pour une coupure d'un quart d'heure » (Directeur d'unité), (Cas 1)

« Sur la prestation de service, il y a un changement ; déjà, auparavant, on n'était pas une entreprise certifiée. Par contre, maintenant, on est certifiée qualité environnement et SST, ISO 9000, 14000, 18000, les prestations de services ont beaucoup changé. Maintenant, on a la perception du client, car auparavant, on ne connaissait pas nos clients ; peut-être à certain niveau oui, mais maintenant, l'information est transversale jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique » (Chef de département), (Cas 2).

« La prestation envers le client : du côté maintenance, on peut dire qu'on a un contrat beaucoup plus sûr sur la maintenance préventive, je peux dire que le client est satisfait, le préventif est fait. Et pour le plan préventif, on est en phase de garantie et on répond au besoin du client » (Responsable X), (Cas 3).



**Annexe 6.** Entreprises SEAAL : Contrat de progrès entre « 2013-2016 ».

2013	2014	2015	2016
<b>1.2.</b> Le Manager gère efficacement sa structure, dans un souci d'efficience technico-économique long terme	<b>2.4.</b> Le Manager favorise la construction et la mise en place de processus transverses	<b>7.2.</b> Le Manager développe une relation de confiance avec ses clients et autres parties prenantes	<b>9.2.</b> Le Manager accompagne ses collaborateurs dans le changement
<b>1.4.</b> Le Manager rend compte de ses réalisations auprès de sa hiérarchie	<b>5.1.</b> Le Manager dispose d'une vision globale des enjeux	<b>8.2</b> Le Manager se constitue des réseaux diversifiés	
<b>2.2.</b> Le Manager s'implique dans l'entreprise pour transférer ses savoir-faire et partager les bonnes pratiques	<b>6.4.</b> Le Manager apporte des signes de reconnaissances adaptés pour stimuler positivement ses collaborateurs		
<b>4.3.</b> Le Manager assume avec conviction et détermination le plan d'action de sa structure	<b>5.2.</b> Le Manager repère rapidement l'essentiel dans la complexité de la situation/ d'un contexte	<b>5.3.</b> Le Manager anticipe les évolutions sur le long terme	<b>9.1.</b> Le Manager est le premier promoteur du changement.

**Source :** Jahn (2013 : 56).

**Annexe 7: L'évaluation du projet de PPP entre SEAAL & SUEZ Environnement**

**Tableau 39 : L'eau en Algérie : 12 ans de progrès**

Années	1999	2011
Nombre de barrages	<b>47</b>	<b>68</b>
Capacité de mobilisation des eaux superficielles	<b>4,2 Mds de m3</b>	<b>7,4 Mds de m3</b>
Volume d'eau potable produit	<b>1,25 Md de m3/an</b>	<b>2,9 Mds de m3/an</b>
Taux de raccordement aux réseaux d'assainissement et d'eau potable	<b>78 %</b>	<b>94 %</b>
Fréquence de distribution d'eau sur les 1541 chefs-lieux de communes du pays		
• Quotidien	<b>45 %</b>	<b>73 %</b>
• 1 jour sur 2	<b>30 %</b>	<b>17 %</b>
• 1 jour sur 3 et plus	<b>25 %</b>	<b>10 %</b>
Volume d'eaux usées rejetées	<b>600M de m3/an</b>	<b>750 M de m3/an</b>
Nombre de stations d'épuration	<b>28</b> (dont 12 opérationnelles)	<b>61</b>
Nombre de lagunes	<b>0</b>	<b>67</b>
Capacité nationale de traitement des eaux usées.	<b>90 M de m3/an</b>	<b>750 M de m3/an</b>

**Source :** Suez-Environnement Magazine, n° 9, Mars, 2011, p.14.

## **Résumé :**

### **Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage Cas d'entreprises publiques algériennes**

Le processus du transfert de connaissances managériales se fait dans un projet de partenariat public-privé, sur la stratégie adoptée par le partenaire public face au besoin d'acquisitions de connaissances dans un objectif de fournir un service public de qualité et d'avoir une autonomie managériale après l'achèvement du contrat.

Les résultats de ce transfert de connaissances managériales des entreprises publiques algériennes en situation de partenariat avec leurs homologues étrangers, sont fonction de la capacité d'apprentissage de ces connaissances par le partenaire public afin de les acquérir, les intégrer au sein de l'organisation et les utiliser. Ils sont également fonction de la capacité d'émission du partenaire privé à faciliter le transfert par le biais de la codification de la connaissance selon les critères suivants : l'intention stratégique, la confiance et la transparence ainsi que la volonté mutuelle du partage de connaissances dans une relation de coopération.

**Mots clés :** Partenariat public-privé, transfert de connaissances managériales, transfert de savoir-faire, capacité d'absorption, capacité d'émission, relation de coopération, New Management Public.

## **Abstract :**

### **The public-private partnership: learning and transferring managerial Algerian case public enterprises**

Processes of transferring managerial knowledge is made in a project of public-private partnership PPP on the strategy adopted by the public partner face the need for acquisition of knowledge in a goal to provide a public high quality service and to have a managerial autonomy after contract's completion.

The Algerian public enterprises, partnership situation with their foreign counterparts, knowledge transfer's results are depending on the learning capacity of this knowledge by the public partner to acquire, integrate within the organization and use them. They are also a function of the transmission capacity of the private partner to facilitating the transfer through knowledge's codification according to the following criteria: the strategic intent, trust and transparency and mutual willingness knowledge's sharing in a cooperative relationship.

**Keywords :** public-private partnerships, transferring knowledge's managerial, know-how transfer, absorption capacity, transmission capacity, cooperative relationship, New Public Management.